



Полтавський державний аграрний університет  
Навчально-науковий інститут економіки,  
управління, права та інформаційних технологій

IX Всеукраїнська науково-практична  
інтернет-конференція

# **«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»**

**14 листопада 2024 року  
м. Полтава**

**Міністерство освіти і науки України  
Полтавський державний аграрний університет  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України  
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

## ***Матеріали***

***IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції  
«Управління ресурсним забезпеченням господарської  
діяльності підприємств реального сектору економіки»***



**14 листопада 2024 року  
м. Полтава**

**УДК 330.15:334.723**  
**ББК 65.291.5**

*Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. 204 с.

У матеріалах конференції розглядаються аспекти методології і практики управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки.

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

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

## СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*Г.В. Єфімова, д.е.н., професор,  
М.В. Левченко, здобувач вищої освіти  
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова, м. Миколаїв*

### **ЕКОНОМІЧНИЙ ВПЛИВ ТНК НА РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МОДЕРНІЗАЦІЮ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють важливу роль у стимулюванні економічного зростання в окремих регіонах, завдяки значним інвестиціям у місцеві підприємства, розвиток інфраструктури та створення нових робочих місць. Вони часто впроваджують інноваційні технології та підвищують конкурентоспроможність регіональних економік [1].

Одним з основних аспектів впливу ТНК є глобалізація та міжнародна інтеграція, що дає регіонам можливість збільшити обсяг експорту, доступ до іноземних інвестицій і нових технологій. Водночас це підвищує стандарти ведення бізнесу і полегшує вихід на нові ринки [2].

Інвестиції ТНК у розвиток інфраструктури є ще одним важливим чинником економічного розвитку регіонів. Ці корпорації активно інвестують у розвиток транспортних і енергетичних мереж, забезпечуючи покращення комунікацій і логістики, що так само, створює сприятливі умови для ведення бізнесу та підвищує ефективність ринкових відносин.

Крім того, ТНК мають значний вплив на ринок праці в регіонах, створюючи тисячі нових робочих місць, що сприяє зниженню рівня безробіття та розвитку професійних навичок серед місцевих працівників.

За даними ООН, зараз у світі існує більш як 65 тис. ТНК, що контролюють понад 850 тис. афільованих закордонних компаній по всьому світу, у яких залучено більш як 74 млн. чоловік. При цьому на території промислово розвинених держав розміщується понад 80% материнських компаній і близько 33% афільованих, у країнах, що розвиваються, – відповідно 19,5 і майже 50, у колишніх соціалістичних державах – приблизно 0,5 і 17% [3].

ТНК також роблять суттєвий внесок у модернізацію виробничих процесів, використовуючи передові технології, що підвищує продуктивність місцевих підприємств і стимулює розвиток нових галузей.

Важливим аспектом діяльності ТНК є їх взаємодія з урядами на різних рівнях, що дозволяє вдосконалювати політику економічного розвитку, стимулювати прийняття нових інвестиційних стратегій і модернізувати державне управління. ТНК активно співпрацюють з урядами для впровадження сучасних підходів до управління, поліпшення правової та регуляторної бази, а також розвитку інноваційних технологій, що сприяє загальному економічному прогресу.

Siemens, німецька транснаціональна корпорація, активно співпрацює з урядами європейських країн для впровадження розумних технологій у сфері енергетики та інфраструктури, підтримуючи концепцію «розумних міст» (smart cities). Один з наймасштабніших проєктів такого типу – Siemensstadt Square у Берліні, будівництво якого компанія нещодавно розпочала. Цей проєкт, розташований на території 188 акрів, має стати домівкою і робочим простором для приблизно 35 000 осіб [4].

Siemens співпрацює з місцевою владою Німеччини для реалізації сучасних енергозберігаючих технологій та цифрових систем управління, які не лише покращують екологічні та економічні показники, але й слугують основою сталого розвитку регіону.

Проте розвиток, що стимулюється ТНК, не позбавлений ризиків. Зокрема, існують труднощі, пов'язані з підвищеною залежністю від іноземних інвестицій, нерівномірним розподілом вигод між регіонами та можливістю монополізації ринків, що може призвести до соціальних та економічних нерівностей. В таких умовах регулювання діяльності ТНК набуває особливої важливості.

Для забезпечення стабільності економіки необхідно створювати ефективні регуляторні механізми, приймати закони та політики, які стимулюють стабільність на ринку, знижують рівень корупції і підтримують прозорість у діяльності корпорацій.

Отже, у майбутньому ТНК продовжуватимуть відігравати важливу роль у глобальних економічних процесах. Їх вплив на модернізацію державного управління буде ще більше посилюватися завдяки новим інноваційним технологіям, управлінським практикам і міжнародним ініціативам, що дозволить забезпечити стійкий розвиток як на місцевому, так і на глобальному рівнях.

#### **Список використаних джерел:**

1. TNCs: 15 important things you should know. The Geography Teacher. URL: <https://thegeographyteacher.com/tncs/>
2. Nayyar, Deepak. Transnational Corporations and Technology Flows. In *Governing Globalization: Issues and Institutions*. New York: Oxford University Press, 2002, P. 78–107.
3. Рокоча В. Транснаціональні корпорації : навчальний посібник / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. К.: Таксон, 2001. 304 с.
4. Siemens leverages Siemens Xcelerator to transform industrial location into city of the future – Digital, sustainable, competitive. SIEMENS. 25 June 2024. URL: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-leverages-siemens-xcelerator-transform-industrial-location-city-future-digital>

*В.Ю. Медвідь, д.е.н., професор,  
І.С. Ананченко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІЇ**

Організаційно-економічний механізм формування та реалізації туристичної політики території – це сукупність взаємопов'язаних елементів, інструментів та заходів, спрямованих на ефективне використання туристичного потенціалу території, залучення інвестицій, розвиток туристичної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів. Цей механізм забезпечує координацію дій усіх учасників туристичного ринку, від державних органів, органів місцевого самоврядування до приватних підприємств, з метою досягнення спільних цілей розвитку туризму [1].

Основними елементами організаційно-економічного механізму формування та реалізації туристичної політики території є: нормативно-правова база (законодавство, стандарти, норми, ліцензування, сертифікація, податкова політика тощо), інституційна структура (державні органи влади, органи місцевого самоврядування, туристичні асоціації, науково-дослідні інститути тощо), фінансово-економічні

інструменти (бюджетне фінансування туристичних проєктів, інвестиційні програми, кредитування, державні гарантії тощо), маркетинг та просування (розробка та реалізація маркетингових стратегій, просування туристичного бренду території, участь у туристичних виставках, форумах, інформаційна підтримка туризму тощо) та розвиток туристичної інфраструктури (транспорт, готельна інфраструктура, туристичні об'єкти та пам'ятки, інженерні мережі тощо).

Виходячи з основних елементів організаційно-економічного механізму можна визначити складові механізму формування та реалізації туристичної політики території [2]:

створення сприятливого законодавчого та нормативного середовища, розробка та впровадження законів, стандартів та правил, які регулюють діяльність у туристичній сфері;

формування ефективної системи управління туризмом, зокрема створення структур та підрозділів органів державної влади та місцевого самоврядування, відповідальних за розвиток туризму, а також залучення до цього процесу представників бізнесу та громадськості;

забезпечення фінансової підтримки туристичних проєктів, зокрема виділення бюджетних коштів, надання податкових пільг, кредитування та інші фінансові інструменти для стимулювання інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури;

маркетинг та просування туристичного продукту, розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій, просування туристичного бренду території на внутрішньому та зовнішньому ринках;

розвиток туристичної інфраструктури, будівництво та модернізація готелів, ресторанів, транспортної інфраструктури, а також створення нових туристичних об'єктів.

Важливо розуміти, що організаційно-економічний механізм формування та реалізації туристичної політики території є динамічним і потребує постійного удосконалення з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, всі перераховані елементи є невід'ємною частиною механізму, який має бути спрямований на досягнення більш глобальних цілей розвитку туризму.

#### **Список використаних джерел:**

1. Радченко Е. Є. Теоретичні основи формування та розвитку туристичного потенціалу регіону. *Ефективна економіка*. 12. 2018. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/214.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/214.pdf)

2. Самодай, В., Левковська, Ж. Характерні особливості туристичного потенціалу України. *Економіка та суспільство*, (53). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-30>

*В.Ю. Медвідь, д.е.н., професор,  
К.Л. Давиденко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Система моніторингу соціально-економічних показників розвитку територіальних громад є важливим інструментом для оцінки ефективності місцевого самоврядування, виявлення проблемних питань та розробки стратегій розвитку. В

умовах децентралізації та посилення ролі громад у прийнятті рішень, удосконалення цієї системи стає особливо актуальним. Необхідно зазначити, що проведення ефективного моніторингу розвитку територіальних громад є складним завданням, яке супроводжується низкою проблемних питань. Серед яких можна визначити наступні (табл. 1):

Таблиця 1

**Проблемні питання моніторингу соціально-економічних показників розвитку територіальних громад**

<b>Проблема</b>	<b>Характеристика</b>
<i>Недостатня стандартизація та уніфікація показників</i>	
Різноманітність підходів	Відсутність єдиних критеріїв та методів обчислення показників призводить до неможливості порівняння результатів між різними громадами
Недостатня деталізація	Часто використовується обмежений набір показників, що не дозволяє оцінити всі аспекти розвитку громади
Відсутність динаміки	Не завжди проводиться порівняльний аналіз даних за різні періоди, що ускладнює оцінку тенденцій розвитку
<i>Якість та доступність даних</i>	
Недостатня точність даних	Часто дані можуть бути неточними або застарілими через проблеми зі збором та обробкою інформації
Відсутність відкритих даних	Обмежений доступ до даних ускладнює проведення незалежних досліджень та громадський контроль.
Несумісність інформаційних систем	Різні інформаційні системи, які використовуються на різних рівнях управління, ускладнюють обмін даними та їх інтеграцію.
<i>Ресурсне забезпечення</i>	
Недостатнє фінансування	Відсутність достатніх коштів на проведення моніторингових досліджень обмежує їх масштаби та якість.
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Нестача спеціалістів, які мають необхідні знання та навички для проведення моніторингу, ускладнює виконання цих завдань.
<i>Організаційні аспекти</i>	
Відсутність чіткої координації	Не завжди забезпечується ефективна координація між різними рівнями управління та зацікавленими сторонами.
Недостатня залученість громадськості	Громадськість часто не долучається до процесу моніторингу, що знижує довіру до результатів.

Необхідно зазначити, що кожна з перелічених проблем тісно пов'язана з іншими, створюючи комплексний характер виклику. Вираженість кожної проблеми може відрізнятися залежно від конкретної громади та регіону.

Таким чином, для ефективного вирішення цих проблем необхідний системний підхід, який включає в себе розробку та впровадження єдиних стандартів, створення ефективної системи збору та аналізу даних, залучення громадськості та забезпечення належного фінансування.

**Список використаних джерел:**

1. Аксьонова І. Моніторинг як сучасне інформаційне забезпечення аналітики та управління підприємствами. *Економіка та суспільство*, (55). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-70>

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

Враховуючи повномасштабне вторгнення росії в Україну, тема фінансової спроможності територій набуває особливої актуальності. Воєнні дії завдали значної шкоди інфраструктурі, економіці та соціальній сфері багатьох регіонів України. Тому питання відновлення та розвитку цих територій стає одним з найважливіших викликів для держави.

Перші місяці війни стали серйозним викликом для місцевої влади. Однак, завдяки реформі децентралізації, громади продемонстрували свою спроможність ефективно протистояти загрозам. Вони не лише забезпечили безпеку мешканців, а й змогли прийняти тих, хто вимушено покинув свої домівки, надавши їм необхідну допомогу та підтримку. Також необхідно зазначити, що незважаючи на щоденні обстріли, органи місцевого самоврядування з перших днів війни активно долучилися до підтримки держави. Вони забезпечували технічну та матеріальну допомогу ЗСУ, організували допомогу силам територіальної оборони та залучали міжнародну підтримку. Така ефективність стала можливою завдяки реформі децентралізації, яка надала громадам більше повноважень та фінансової незалежності [1].

Фінансова спроможність території – це здатність територіальної громади самостійно забезпечувати виконання покладених на неї завдань і функцій за рахунок власних доходів та міжбюджетних трансфертів. Іншими словами, це здатність території фінансувати всі необхідні витрати на розвиток інфраструктури, надання соціальних послуг, забезпечення правопорядку та інші функції. Аналізуючи поняття фінансової самодостатності території, можна зробити наступний висновок про те, що це більш високий рівень фінансової спроможності, коли територіальна громада може повністю забезпечувати свої потреби за рахунок власних доходів без значної залежності від міжбюджетних трансфертів. Це ідеальний сценарій, якого досягти вкрай складно, особливо для територій з обмеженим економічним потенціалом.

Фінансова стійкість території – це здатність територіальної громади ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, забезпечувати сталі надходження до бюджету та виконувати свої соціальні та економічні функції навіть за умов змін зовнішнього середовища. Також, доцільно навести визначення сформульовано Г.В. Савицькою, яка під фінансовою стійкістю субєкта господарювання розуміє його спроможність не лише виживати, але й розвиватися в мінливому економічному середовищі [2]. Це досягається завдяки збалансованій структурі активів і пасивів, що забезпечує постійну платоспроможність та привабливість для інвесторів, але за умови прийняттого рівня ризику.

Поняття фінансової незалежності тісно пов'язано з фінансовою спроможністю та самодостатністю. Це найвищий рівень фінансової спроможності. Фінансово незалежна громада не тільки самодостатня, але й має значні фінансові резерви, які дозволяють їй протистояти різним економічним шокам та інвестувати в довгострокові проекти.

Таким чином, фінансова спроможність територіальних громад є одним з ключових факторів їхнього успішного розвитку. Для досягнення цієї мети необхідно поєднати зусилля центральної влади, місцевого самоврядування та міжнародних



партнерів.

#### **Список використаних джерел:**

1.Голинський, Ю., Нурієва, В. Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*, (55). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41>

2.Александрова, М., Довгалюк, В. Перспективи розширення фіскального простору місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*, (28). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-48>

*В.Ю. Медвідь, д.е.н., професор,  
С.В. Переяслов, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ПРОСТОРОВИХ УТВОРЕНЬ**

Економічне обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку територіально-просторових утворень – це комплексний процес, що передбачає аналіз економічних, соціальних, екологічних та інших факторів, які впливають на розвиток певної території. Метою такого обґрунтування є визначення найефективніших шляхів розвитку, які дозволять максимізувати потенціал території та забезпечити сталий розвиток.

Стратегічні пріоритети розвитку громади – це чітко сформульовані, довгострокові цілі, які відображають бачення бажаного майбутнього громади та визначають напрямки її розвитку. Вони формуються на основі комплексного аналізу внутрішнього потенціалу громади та зовнішнього середовища, з урахуванням потреб та інтересів її мешканців.

Ключовими характеристиками стратегічних пріоритетів розвитку громади є: довгостроковість, комплексність, конкретність, реалістичність, цілеспрямованість, громадська підтримка та участь тощо [1].

Необхідно зазначити, що стратегічність та довгостроковість є двома взаємопов'язаними елементами. Так, довгостроковість – це часова перспектива, яка виходить за межі поточного моменту та спрямована в майбутнє. Це поняття відображає тривалість у часі будь-якого процесу, явища або стану. Довгостроковість протиставляється короткостроковості та середньостроковості, передбачаючи значно триваліші часові періоди. В свою чергу, стратегічність - це орієнтація на досягнення довгострокових цілей через визначення пріоритетних напрямів розвитку, мобілізацію ресурсів та управління ризиками. Наприклад, горизонт стратегічного планування в Україні складає 7 років.

Таким чином, стратегічні пріоритети спрямовані на досягнення довгострокових цілей, а довгостроковість забезпечує стійкість розвитку територій.

Незважаючи на різноманітність підходів до стратегування та специфіку досліджень у кожному з них, можна виділити загальні етапи обґрунтування стратегічних пріоритетів, які є характерними для більшості територій. Цей уніфікований підхід дозволяє систематизувати процес стратегічного планування та забезпечувати його ефективність:

1.Аналіз початкового стану (ситуаційний аналіз; SWOT-аналіз; оцінка ресурсів

(природних, людських, фінансових), інфраструктури, інвестиційного клімату; оцінка рівня життя населення, демографічних показників, системи освіти та охорони здоров'я; оцінка впливу економічної діяльності на довкілля, наявність екологічних проблем).

2. Формулювання цілей розвитку (визначення бажаного майбутнього стану території, складання ієрархії цілей, від загальних до конкретних, формулювання місії та візії розвитку).

3. Визначення стратегічних пріоритетів (вибір напрямів розвитку, які дозволять досягти поставлених цілей, обґрунтування вибору пріоритетів на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів).

4. Розробка стратегічних програм і проектів (розробка конкретних заходів для реалізації стратегічних пріоритетів, оцінка ефективності кожного проекту).

5. Моніторинг та оцінка (регулярний контроль за виконанням стратегічних планів, оцінка результатів та внесення необхідних коректив).

Таким чином, процес обґрунтування стратегічних пріоритетів включає кілька послідовних етапів: аналіз початкового стану, формулювання цілей, визначення пріоритетів, розробку програм та проектів, моніторинг і оцінку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Графська, О., Головчук, Ю., Гарасимчук, Н. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, (43). (2022). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-37/>

*М.В. Волосюк, к.е.н., доцент,  
А.О. Кривцов, здобувач ступеня доктор філософії  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

## **РОЛЬ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ У РОЗВИТКУ ВЕТЕРАНСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Молодіжна політика має великий потенціал підтримки ветеранів у розвитку ветеранського підприємництва, стимулювання економічного зростання та створення нових можливостей для молоді. Залучення молоді до ветеранського підприємництва активно призводить до розвитку інноваційних рішень, налагодження взаємодії в різних сферах та підтримки молодих ветеранів на різних етапах їхнього підприємницького шляху. Підтримка молодіжної політики у ветеранському підприємстві сприяє формуванню сильної підприємницької екосистеми, де молоді ветерани працюють над створенням нових можливостей, соціального розвитку та економічного зростання.

До переваг ветеранського підприємництва можна віднести: підтримка адаптації до цивільного життя (підприємництво допомагає ветеранам повернутися до нормального життя після служби, через власний бізнес вони можуть реалізувати свої знання, здобуті у військовій сфері, у мирному контексті), створення робочих місць: (ветеранські підприємства не лише приносять прибуток власникам, а й створюють робочі місця, що особливо важливо для громад, де проживає багато ветеранів), сильний менталітет та дисципліна (військовий досвід розвиває такі риси, як лідерство, стратегічне мислення, вміння швидко ухвалювати рішення та адаптуватися до нових умов, оскільки дані навички є надзвичайно корисними у підприємницькій діяльності), підтримка з боку держави та інститутів громадянського суспільства (в Україні діють

різні програми підтримки ветеранів-підприємців, наприклад: гранти, консультації, освітні програми, що допомагають ветеранам розпочати власну справу) [1].

До основних напрямів молодіжної політики в підтримці ветеранського підприємництва відносять: освітні програми та тренінги (молоді ветерани використовують навчальні ресурси в галузі підприємництва, управління, маркетингу, фінансової грамотності та цифрових технологій, створення тренінгів для ветеранів дозволяє обмінюватися знаннями та досвідом), менторство та наставництво (молоді підприємці можуть стати наставниками для ветеранів, а також навпаки, ветерани можуть навчити молодь лідерству, відповідальності та стратегічному мисленню, тоді як молоді фахівці можуть поділитися сучасними знаннями про бізнес та нові технології), сприяння доступу до фінансування (суб'єкти молодіжної політики можуть підтримувати ініціативи, які сприяють отриманню грантів та фінансових ресурсів для проєктів молодих ветеранів), соціальні проєкти та волонтерство (молодь заохочена до реалізації соціальних ініціатив, оскільки вони допомагають ветеранам у розвитку соціального підприємництва), інформаційні кампанії (поширення інформації про ветеранське підприємництво серед молоді через соціальні медіа, студентські заходи та інші платформи допомагає змінити ставлення суспільства до ветеранської політики) [2].

Відповідно до аналітичної інформації за даними Міністерства у справах ветеранів України, станом на січень 2022 року в Україні нараховується 851068 ветеранів війни, зокрема: 493550 учасників бойових дій, 176908 учасників війни, 68290 осіб з інвалідністю внаслідок війни. 139386 представників молоді є ветеранами війни (учасниками бойових дій, особами з інвалідністю внаслідок війни). 2665 молодих ветеранів є фізичними особами-підприємцями (далі – ФОП) [3].

Найпоширенішими видами економічної діяльності серед молодих ветеранів – фізичних осіб-підприємців є: комп'ютерне програмування, консультування та пов'язана з ними діяльність (1093 особи), роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (1064 осіб), надання інформаційних послуг (1055 осіб), оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами (660 осіб), рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку (332 особи), діяльність із забезпечення стравами та напоями (322 особи), операції з нерухомим майном (316 осіб), адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги (305 осіб), наземний і трубопровідний транспорт (290 осіб), інша професійна, наукова та технічна діяльність (290 осіб), діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування (273 особи), оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт (242 особи) тощо [3].

29 жовтня 2024 року Верховна Рада України прийняла за основу проєкт Закону України «Про ветеранське підприємництво» (законопроєкт № 10258 від 13.11.2023). Даний законопроєкт передбачає юридичне визначення поняття «ветеранське підприємництво», а також забезпечення державної ветеранської політики у сфері підприємництва, з метою адаптації ветеранів до цивільного життя, сприяння їхній економічній незалежності та інтеграції в суспільство. Завдяки даному законопроєкту органи центральної виконавчої влади, міжнародні партнери, органи місцевого самоврядування та ветеранські інститути громадянського суспільства звертатимуть увагу на потенціал підприємництва серед ветеранів як на один із способів вирішення соціальних і економічних проблем, з якими стикаються військовослужбовці та ветерани [4].

Станом на листопад 2024 року в Україні реалізуються грантові програми з підтримки підприємництва для молодих ветеранів. Так, Український ветеранський фонд реалізує програму мікрофінансування бізнесу ветеранів та членів їхніх родин, який відшкодовує 20000 гривень на придбання товарів та обладнання для ведення власної справи; Державна служба зайнятості України впроваджує грантову програму для ветеранів та членів їхніх сімей для створення або розвитку ветеранського бізнесу, яка передбачає фінансування до 250000 гривень на створення одного робочого місця, до 500000 гривень (на створення двох робочих місць), до 1000000 гривень (на створення чотирьох робочих місць, за умови, якщо ветеран зареєстрований як ФОП більше 1 року та програма покриває лише 70% вартості бізнес-проєкту), яка фінансується міжнародними донорами з Європейського Союзу допомагає молодим ветеранам та внутрішньо переміщеним особам розпочати або розвивати власний бізнес та надає грантові кошти в розмірі 6000 євро [5; 6].

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що завдяки активному розвитку молодіжної політики, ветеранський бізнес отримує нові можливості для розвитку та розширення, оскільки з'являється більше платформ для співпраці та взаємодії між ветеранами та молодими підприємцями. Молодіжна політика підтримує інноваційні ініціативи, сприяє створенню освітніх програм і сприяє зростанню спільних проєктів, у яких молоді ветерани можуть об'єднувати зусилля для досягнення спільних цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кокун О.М., Лозінська Н.С., Пішко І.О., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців. Київ, 2023. 174с.
2. Горінов П.В., Драпушко Р.Г., Драпушко Н.А., Ільюк О.Є. Молодіжна політика в Україні. Київ, 2023. 304с.
3. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://data.mva.gov.ua/>
4. Картка законопроекту № 10258 від 13.11.2023. Верховна Рада України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/43186>
5. 20 тисяч гривень від Українського ветеранського фонду. URL: <https://veteranfund.com.ua/projects/20000-2/>
6. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej>

*О.В. Мирна, к.е.н., доцент,  
А.А. Савченко, О.М. Стеценко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ПРОЦЕДУРА ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

У Регламенті сільської, селищної, міської ради в обов'язковому порядку розкривається зміст процедури прийняття рішень, зокрема і тих, що стосуються бюджетних процесів: планування, затвердження, виконання, коригування, звітування та контролю місцевих бюджетів.

Ради у межах своїх повноважень, прописаних у законах України [1, 2], кодексах, Конституції України тощо, приймають у формі рішень нормативні та інші акти. Сфери діяльності місцевого самоврядування відрегульовано на загальнодержавному

законодавчому рівні. Так, місцеві ради переймаються прийняттям значущих для громади місцевих рішень; затвердженням місцевих бюджетів та звітуванням за результатами їх виконання; питаннями управління комунальною власністю; організацією надання адміністративних послуг населенню на базі ЦНАПів або ж мобільних (оперативних) пунктів надання подібних послуг; забезпеченням благоустрою території громади, для чого створюють комунальні спеціалізовані підприємства або ж вступають у міжмуніципальне співробітництво; захистом законних інтересів і прав територіальної громади. Ефективна реалізація повноважень органів місцевого самоврядування неможлива без співробітництва з органами державної влади та співпраці з іншими органами місцевого самоврядування як стейкхолдерами. Наприклад, розробка і коригування стратегії розвитку Полтавської області відбувається на фоні регулярного залучення до комунікаційної взаємодії фахівців громад за одночасних розробки, удосконалення стратегій розвитку самих громад (бо в епоху перманентних змін зовнішнього середовища громад стратегії їх розвитку варто розглядати як динамічний та адаптивний документ, дороговказ на шляху виживання і подальшого розвитку територій). Також важливо підкреслити, що перелік повноважень місцевих рад є відкритим і може зазнавати видозмінювання залежно від змін у вітчизняному законодавстві.

Далі зацентруємо нашу увагу на процедурних питаннях прийняття рішень місцевими радами на їх пленарних засіданнях як формі роботи сесії місцевої ради, яка всотує прийняття ухвал місцевими депутатами шляхом голосування. А на пленарне засідання можуть офіційно запросити для публічних виступів представників органів влади та комунальних підприємств, служб, підрозділів. Основні сходи процедури прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування:

(1) Прийняттю рішень передують їх розгляд у відповідних постійних комісіях. І певне рішення, що стосується затвердження місцевого бюджету, наприклад, попередньо розглядається на засіданні постійної комісії з питань економічної політики, комунальної власності, бюджету, фінансів Полтавської міської ради.

(2) Наступний етап – обговорення питання на пленарному засіданні, за винятком процедурних питань, які підлягають скороченій процедурі прийняття з або без обговорення. Які ж питання мають за процедурні? Наприклад, в царині визначення способу розгляду питань на пленарному засіданні, зазначені в Регламенті ради як процедурні і не потребують розгляду у постійних комісіях.

(3) Голосування депутатів. Рішення місцевої ради приймаються більшістю депутатів від загального складу ради (та є законодавчі винятки з даного правила) з урахуванням голосу відповідного голови поіменним або таємним голосуванням.

(4) Вже прийняте своє рішення місцева рада може скасувати або переголосувати. А голова згідно закону [1] наділений повноваженням зупинки рішення місцевої ради.

(5) Оприлюднення (на офіційному веб-сайті ради), надання за запитом відповідно до закону [3] результатів поіменного голосування, актів органів та посадових осіб місцевого самоврядування з метою відкритого і прозорого доступу до них, зокрема, громадян.

(6) Передача прийнятих місцевою радою рішень постійним комісіям.

(7) Видача прийнятих місцевою радою рішень депутатам на їх вимогу.

(8) Надсилання рішень місцевої ради відповідним (причетним) посадовим особам, підприємствам, установам і організаціям.

Ремарка щодо набрання чинності рішень місцевої ради, якщо не встановлено іншого строку введення цих рішень в дію:

- ❖ з дня офіційного оприлюднення для рішень нормативно-правового характеру;
- ❖ з моменту їх прийняття для рішень індивідуально-правового характеру.

І не забуваємо про підписання рішень головою або іншою особою, якій головуючий у разі своєї тимчасової відсутності передає усі свої обов'язки.

Згідно хронології подій узагальнимо типові дії головуючого на пленарному засіданні:

У Відкриває засідання: оголошує про початок засідання, перевіряє кворум.

У Затверджує порядок денний: пропонує порядок денний, організовує його обговорення та затвердження.

У Керує обговоренням кожного питання: задає напрямок дискусії, надає слово доповідачам, відповідає на запитання.

У Ставить питання на голосування: формулює питання для голосування, організовує процедуру голосування.

У Підбиває підсумки: підсумовує результати обговорення, оголошує прийняті рішення.

У Закриває засідання: оголошує про завершення засідання, інформує про наступне засідання.

Результативність роботи головуючого на пленарному засіданні залежить від його комунікативних навичок, знання законодавства, вміння керувати дискусією та досягати консенсусу. А от для відстеження ефективності регуляторних актів послуговуються законом [4]. Систематичний аналіз результатів / ефективності прийнятих місцевою радою рішень дозволяє виявити та узагальнити недоліки, розробити заходи для їх подальшої «анігіляції».

#### **Список використаних джерел:**

1. Про місцеве самоврядування: Закон України № 280/97-ВР. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.11.2024.).

2. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 2493-III. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 10.11.2024.).

3. Про доступ до публічної інформації: Закон України № 2939-VI. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 10.11.2024.).

4. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України № 1160-IV. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 10.11.2024.).

*Н.П. Тубальцева, к.е.н., доцент,*

*Д.Д. Бринза, здобувачка вищої освіти*

*Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

### **ПЕРСПЕКТИВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ**

Туризм на сучасний момент є одним з провідних секторів економіки, який має чималий вплив та подальшу перспективу розвитку. Більш ніж у 100 країнах туризм сприяє високому рівню зайнятості, розвитку окремих регіонів і є важливою статтею

надходжень до державного бюджету, у масштабі світової економіки він генерує більше 10% доходів, або \$8,8 трлн. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН туристичний внесок у світову економіку оцінюється в 10% світового валового внутрішнього продукту [1].

Кооперуючись з іншими сферами економіки, туризм допомагає створювати додаткові можливості для розвитку споріднених секторів, таких як: охорона здоров'я, торгівля, транспорт тощо. Актуальність цієї проблематики для України полягає в тому, що туризм являється частиною сфери послуг, яка останнім часом дуже динамічно розвивається та створює передумови для укріплення здоров'я людини, що позитивно впливає на стан трудового потенціалу країни.

В національному господарстві України сфера туризму займає незначне місце. Кількість платників податків, які працюють в туристичній сфері у 2023 році в порівнянні з 2022 роком знизилась на 9%. Кількість юридичних осіб зменшилась на 22%, а фізичних – на 5% [2]. Основними причинами зниження показників у туристичній сфері є недосконале правове поле, відсутність протекціонізму з боку держави, складна фіскальна політика, високий рівень тінізації туристичного ринку, а також недостатня розбудова необхідної інфраструктури. Відтак, питання вдосконалення механізмів регулювання розвитку індустрії туризму набуває особливої актуальності [3].

Україна має значний історико-культурний та рекреаційний потенціал, сприятливий клімат, цікаві міста для подорожей, значні запаси мінеральних вод. Лише на державному утриманні перебуває 150 тис. нерухомих пам'яток історії та культури, зокрема 57206 пам'яток археології, 51364 – історії, 16800 – архітектури та містобудування, близько 200 замків, з яких лише 50–60 об'єктів у відносно належному стані [1]. Існує особлива категорія музеїв-ансамблів, які створюються на основі пам'яток архітектури, їхніх інтер'єрів і навколишньої території. Особливо цінні з них мають статус музеїв-заповідників. В Україні таких об'єктів понад 50. Статус національних мають заповідники "Софія Київська" та Києво-Печерський історико-культурний заповідник, які увійшли також до об'єктів всесвітньої спадщини, Шевченківський національний заповідник у Каневі, "Чигирин" в Черкаській області, "Чернігів стародавній", "Хортиця" у Запоріжжі, "Давній Галич" у Івано-Франківській області [4].

Незважаючи на військові дії, деякі курорти (Трускавець, Миргород, Хмільник) працюють в повному обсязі і надають нашим військовим та мирному населенню оздоровчі та реабілітаційні послуги.

Україна має прогресивні та консервативні елементи в розвитку туристичної діяльності в регіонах. З одного боку, в державі активно розвиваються туристично-рекреаційні та курортні райони (Карпатські та Південні райони). З іншого боку, більша частина регіонів України має низький рівень розвитку туристичного напрямку, спостерігається недостатня увага до модернізації туристичної інфраструктури та її друкорядна роль в господарському комплексі регіонів.

Кожен туристичний регіон є унікальним і відрізняється за історичним минулим, природними та історико-культурними особливостями, економічними надбаннями та, звісно, за рівнем розвитку туризму та необхідної інфраструктури. В Україні ще досі не сформовано єдиної офіційної карти туристичного районування, але найчастіше вчені виокремлюють такі чотири регіони: Карпатсько-Подільський, Полісько-Столичний, Причорноморський, Харківський.

Практично відсутні міжрегіональні кластерні утворення у вітчизняній рекреації

та туризму, оскільки більшість з них знаходяться на початковій стадії формування та розвитку. Сьогодні в Україні функціонують два тематичних кластера:

1) сільського ("зеленого") туризму – "ЕКОТУР", "Кам'янець", "Мальовнича Бережанщина", "Дніпро–транскордонний", "Оберіг", в шести суміжних прикордонних районах Гомельської та Чернігівської областей;

2) пізнавального туризму, що представлений міжрегіональним кластером "Південне туристичне кільце", який охоплює територію Одеської, Миколаївської, Херсонської областей (сюди ж увійшов туристичний кластер "Вознесенськ") [1].

Згідно з дослідженням 2012 року Юрченко О.Є., в якому порівнюють регіони України за рівнем розвитку туристського обслуговування на основі розрахунку інтегрального показника на основі 9 показників, що характеризують розвиток туризму в регіоні, регіони було поділено на 5 груп за рівнем розвитку туризму. Дуже високий рівень розвитку туризму мають Київська та Херсонська області. Високий рівень розвитку є в Одеській, Миколаївській, Запорізькій області. Середній рівень розвитку туристичної сфери присутній у Львівській та Івано-Франківській області. Низький рівень в Волинській, Дніпропетровській, Закарпатській, Полтавській, Рівненській, Харківській, Чернівецькій областях.

Таким чином, високий та дуже високий рівень розвитку туризму має незначна кількість регіонів. В більшості регіонів, незважаючи на природні та кліматичні ресурси та історико-культурний потенціал, туристична діяльність не приносить достатнього прибутку в обласний бюджет. Пройшло 12 років, але і досі регіони продовжують різко різнитись за кількістю туристичних відвідувань, грошовими надходженнями від туризму та перспективами подальшого розвитку. Ці географічні та економічні розбіжності сформувалися під впливом певних чинників:

- недостатній рівень фінансування туристичної галузі;
- низький рівень розвиненості інфраструктури;
- відсутність стратегічної програми розвитку туристичної сфери країни;
- нестабільна ситуація в країні;
- недостатня допомога суб'єктам малого бізнесу з боку держави.

В серпні 2020 року Кабінетом міністрів України прийнято Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки, де зазначено, що регіональна політика має сприяти кожному регіону та територіальній громаді в ефективному використанні їх потенціалу, переваг, ресурсів та можливостей для розвитку та підвищення якості життя людини та, відповідно, на користь розвитку всієї України. У прийнятій Стратегії, основною метою якої є сприяння регіональному розвитку та держави в цілому через створення достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та розвитку громадян, підвищення якості їх життя у кожному регіоні, належна увага приділена туризму, зокрема, внутрішньому [5].

Висновок. В останні роки в Україні розвиток туристичної сфери в національній економіці недостатній. За розрахунками фахівців, лише у вигляді податків туристична сфера могла б щороку приносити до державної скарбниці до \$ 4 млрд.

Розвиток туризму в нашій країні має асиметричний характер. Для підвищення доходів від туризму в економіці регіонів необхідно розробити довгострокові програми розвитку областей, створювати і постійно контролювати туристський імідж для відвідування нашими та іноземними громадянами привабливих дестинацій, на основі сучасних інформаційних технологій та використанні соціальних мереж. Розвиток регіонів на основі посилення туристичної складової має важливе значення для повоєнного відновлення України.



### Список використаних джерел

1. Тубальцева Н.П., Іртищева І.О., Сиренко І.В. Макроекономічні аспекти розвитку індустрії туризму в Україні та особливості їх регулювання. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4 (ч.2). С. 300–308.
2. Туристична статистика України. <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkov-i-nahodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoieniy-riven>
3. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
4. Іртищева І.О. Організація туристичних кластерів як ефективний засіб управління туристичним бізнесом / Д.С. Войт, І.О. Іртищева, Ю.А. Левенець // *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1. С. 300–308.
5. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/sokol\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/sokol_0003.pdf) (дата звернення 5.11.2024).

*М.О. Березовчук, аспірант*

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

### **СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ ДОХОДІВ, ОТРИМАННИХ ЗЛОЧИННИМ ШЛЯХОМ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

У сучасних умовах питання протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, є одним із ключових викликів для системи публічного управління як в Україні, так і у світі. Глобалізація, розвиток фінансових технологій та збільшення транснаціональних потоків капіталу ускладнюють виявлення злочинних схем і сприяють поширенню практик відмивання доходів. Для ефективної боротьби з цими загрозами країни впроваджують сучасні підходи та інструменти, спрямовані на запобігання незаконним фінансовим операціям, посилення фінансового моніторингу та зміцнення міжнародного співробітництва.

Відмивання доходів, отриманих злочинним шляхом є однією з найбільших загроз економічній стабільності та безпеці держави. Європейські країни застосовують комплексні механізми публічного управління для протидії цьому явищу, поєднуючи правові, фінансові, організаційні та технологічні інструменти.

Так, у більшості європейських країн функціонують фінансові розвідки (Financial Intelligence Units, FIUs), які здійснюють моніторинг фінансових операцій, ідентифікують підозрілі транзакції та співпрацюють із правоохоронними органами. Наприклад, у Франції діє TRACFIN, в Німеччині - Центральний офіс фінансової розвідки (Zentralstelle für Finanztransaktionsuntersuchungen).

Країни Європейського Союзу керуються Директивами ЄС щодо боротьби з відмиванням коштів (Anti-Money Laundering Directives, AMLD). Ці директиви встановлюють вимоги до фінансових установ, адвокатів, нотаріусів та інших суб'єктів фінансової діяльності щодо ідентифікації клієнтів (KYC – Know Your Customer) і повідомлення про підозрілі операції.

Європейські країни активно використовують сучасні технології, зокрема штучний інтелект і машинне навчання, для аналізу великих масивів даних та виявлення підозрілих фінансових схем. Такі системи допомагають автоматизувати моніторинг транзакцій та мінімізувати людський фактор.

Також, європейські країни співпрацюють через організації на кшталт ФАТФ

(Financial Action Task Force) та Європолу, що сприяє обміну інформацією та координації між державами у розслідуванні транскордонних злочинів.

Досвід європейських країн демонструє ефективність інтегрованого підходу, що поєднує законодавче регулювання, новітні технології, міжвідомчу співпрацю та міжнародне партнерство. Така комплексна стратегія забезпечує ефективне публічне управління та суттєво знижує ризики відмивання злочинних доходів.

Україна, перебуваючи на шляху євроінтеграції, активно адаптує своє законодавство і практики у сфері фінансового моніторингу відповідно до міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій FATF (Групи з розробки фінансових заходів проти відмивання грошей). Проте, для досягнення реальних результатів у цій сфері необхідні не лише правові реформи, а й ефективне публічне управління, що охоплює координацію між державними установами, обмін інформацією з міжнародними партнерами та застосування інноваційних технологій для моніторингу фінансових потоків.

Отже, у цій сфері Україна активно впроваджує сучасні механізми, враховуючи рекомендації міжнародних організацій, таких як FATF (Financial Action Task Force), та європейський досвід.

Так, було створено сучасну правову основу для протидії відмиванню коштів. У 2019 році було ухвалено Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», який відповідає 4-й Директиві ЄС 2015/849 і Регламенту ЄС 2015/847 [1].

Ключову роль у системі протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом відіграє Державна служба фінансового моніторингу України, яка аналізує підозрілі фінансові операції; співпрацює з правоохоронними органами та фінансовими установами; забезпечує обмін інформацією з міжнародними партнерами тощо. Також, Україна є активним членом міжнародних організацій, таких як Egmont Group та FATF-стильного регіонального органу MONEYVAL. Завдяки цьому забезпечується доступ до міжнародних інформаційних баз і механізмів обміну даними.

Україна впроваджує сучасні технології для виявлення та аналізу підозрілих операцій, зокрема: автоматизовані системи моніторингу транзакцій у банківській сфері; аналіз великих даних для виявлення нелегальних фінансових схем; підсилення регулювання криптовалют, включаючи ідентифікацію власників віртуальних активів.

Підсумовуючи зазначимо, досвід європейських країн демонструє ефективність інтегрованого підходу, що поєднує законодавче регулювання, новітні технології, міжвідомчу співпрацю та міжнародне партнерство. Така комплексна стратегія забезпечує ефективне публічне управління та суттєво знижує ризики відмивання злочинних доходів.

Україна впроваджує сучасні механізми публічного управління для протидії відмиванню коштів, орієнтуючись на міжнародний досвід і стандарти. Інтеграція цих інструментів дозволяє зміцнити фінансову систему, забезпечити прозорість і підвищити довіру до державних інституцій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 16.11.2024)

## **ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

В умовах воєнного стану в Україні оборонна промисловість набуває особливого значення як ключовий елемент забезпечення національної безпеки та обороноздатності держави. Публічне управління цієї галуззю вимагає оперативних і стратегічно обґрунтованих рішень, спрямованих на ефективну координацію ресурсів, мобілізацію потенціалу виробничих підприємств і стимулювання інноваційних технологій. Особливо актуальним стає вдосконалення регулювання, орієнтованого на швидке реагування на виклики воєнного часу та підтримку стабільності економіки.

Світовий досвід показує, що в умовах збройного конфлікту країни приділяють значну увагу оптимізації управлінських механізмів, розвитку державно-приватного партнерства в оборонній сфері та активізації міжнародної співпраці. Водночас Україна стикається з унікальними викликами, пов'язаними з необхідністю модернізації виробництва, боротьби з корупцією та забезпеченням прозорості процесів у галузі оборонної промисловості.

Особливостями публічного управління оборонною промисловістю в умовах воєнного стану є запровадження особливих механізмів управління оборонною промисловістю, які дозволяють швидко мобілізувати ресурси та адаптувати виробництво до потреб фронту. У цих умовах публічне управління зосереджене на таких ключових аспектах: забезпечення чіткої координації між державними органами, підприємствами оборонного сектору та Збройними силами України; спрощення тендерних процедур для забезпечення оперативності та уникнення бюрократичних затримок; залучення приватного сектору до виробництва озброєння та військової техніки, що дозволяє значно підвищити виробничі потужності [1].

Особливістю цього періоду є також необхідність швидкого прийняття рішень у ситуаціях обмеженого часу, ресурсів та зовнішнього тиску. Це потребує від управлінців високого рівня професіоналізму та адаптивності.

Україна стикається з низкою серйозних проблем, які обмежують ефективність оборонної промисловості. Наприклад значна частина підприємств працює на застарілому обладнанні, що ускладнює виробництво сучасного озброєння. Також, обмеженість державного бюджету в умовах війни не дозволяє забезпечити повне фінансування галузі.

Кадровий дефіцит в оборонній промисловості України безпосередньо впливає на здатність підприємств виконувати державне оборонне замовлення у встановлені строки та з належною якістю. Багато висококваліфікованих спеціалістів покинули галузь через низький рівень заробітної плати, відсутність соціальних гарантій та недостатні можливості професійного розвитку.

Світовий досвід демонструє важливість стратегічного планування та інновацій у розвитку оборонної промисловості. Наприклад, у США діє система державно-приватного партнерства, що дозволяє значно розширити виробничі потужності в умовах збройних конфліктів.

Також, Польща активно використовує європейські фонди для модернізації своєї оборонної промисловості, що забезпечує доступ до новітніх технологій.

Натомість у Ізраїлі успішно функціонує інноваційна екосистема, яка сприяє

розробці сучасних систем озброєння в короткі строки. Для України важливим завданням є адаптація цих практик з урахуванням національних реалій, зокрема створення умов для залучення іноземних інвестицій, розвитку оборонних кластерів і підвищення ефективності державно-приватного партнерства.

Для підвищення ефективності публічного управління обороною промисловістю в умовах воєнного стану доцільно зосередитися на таких напрямках: впровадження новітніх технологій та оновлення обладнання на підприємствах оборонного комплексу; вдосконалення підготовки кадрів та забезпечення належного рівня оплати праці для утримання висококваліфікованих працівників; активізація участі в програмах НАТО та розширення експорту оборонної продукції; забезпечення відкритості державних закупівель та раціонального використання бюджетних коштів.

Удосконалення цих напрямів сприятиме не лише зміцненню обороноздатності країни, а й підвищенню економічної стабільності та конкурентоспроможності оборонної галузі.

Підсумовуючи зазначимо, оборонна промисловість України в умовах воєнного стану є ключовим елементом забезпечення національної безпеки та обороноздатності. Аналіз сучасного стану галузі показує, що ефективне публічне управління та регулювання вимагають оперативності, прозорості та стратегічної орієнтації. Водночас значними викликами залишаються застарілі виробничі потужності, обмеженість фінансових ресурсів, кадровий дефіцит та слабка інтеграція науки і виробництва.

Міжнародний досвід демонструє, що модернізація оборонної промисловості через розвиток державно-приватного партнерства, впровадження інновацій та інтеграцію в глобальні оборонні ініціативи є важливим інструментом підвищення її ефективності.

Запровадження цих заходів дозволить не лише забезпечити потреби Збройних Сил України, але й створить підґрунтя для довгострокового розвитку оборонного комплексу. Вдосконалення системи управління та регулювання сприятиме посиленню обороноздатності країни, інтеграції в міжнародні оборонні програми та підвищенню конкурентоспроможності України на світовому ринку озброєнь.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вельган О.О. Механізми державного регулювання розвитку оборонної промисловості України: дис. на здоб. наук. ступ. д.н. з держ. управл.; 25.00.02 – механізми державного управління. Київ, 2023. 386 с.

*Є.І. Богаєвський, здобувач вищої освіти,  
Науковий керівник: І.Л. Загребельна, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

### **РИЗИКИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇН ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Країни Західної Європи протягом тривалого часу були осередком економічної стабільності та прогресу, роблячи вагомий внесок у розвиток світової економіки. Однак сучасні виклики ставлять під загрозу традиційні моделі економічного зростання, змушуючи країни адаптуватися до нових умов. Глобалізація, кліматичні зміни, політична нестабільність, пандемії та зростаюча геополітична напруженість формують складні ризики, що потребують глибокого аналізу та стратегічних рішень.

Серед основних загроз для економічного розвитку країн Західної Європи можна

виокремити економічну нестабільність, спричинену глобальними рецесіями, фінансовими кризами та наслідками пандемій, які значно впливають на внутрішні ринки й міжнародну торгівлю. Геополітична напруженість і політична невизначеність створюють несприятливі умови для бізнесу та інвестиційної активності. Окрім того, кліматичні зміни та екологічні виклики потребують значних інвестицій на адаптацію та впровадження нових екологічно чистих технологій, що може стримувати економічне зростання.

Зважаючи на швидкі зміни в глобальній економіці, країни Західної Європи вимушені розробляти стратегії для мінімізації негативного впливу цих загроз на економічну стабільність і зростання. Управління ризиками є важливим аспектом забезпечення економічної безпеки. Тому детальний аналіз основних загроз, їх потенційних наслідків і можливих шляхів реагування є необхідним для ефективного подолання сучасних викликів. У таблиці 1 систематизовано ключові ризики, з якими стикаються економіки країн Західної Європи, а також запропоновані методи їх мінімізації.

Економічні ризики, зокрема глобальні рецесії, фінансові кризи, інфляція та дефіцит бюджету, можуть призвести до зниження темпів економічного зростання, скорочення робочих місць і збільшення державного боргу. Для їх подолання важливо диверсифікувати економіку, підтримувати малий і середній бізнес, а також здійснювати податкові та бюджетні реформи, що забезпечать стійкість економічних процесів.

*Таблиця 1*

**Основні ризики економічного розвитку країн Західної Європи та їх наслідки**

Тип ризику	Характеристика	Можливі наслідки	Рекомендовані заходи реагування
Економічні	Глобальні рецесії, фінансові кризи, інфляція, дефіцит бюджету.	Зниження інвестицій, падіння ВВП, скорочення робочих місць, збільшення державного боргу.	Диверсифікація економіки, стимулювання внутрішнього попиту, податкова реформа, підтримка малого та середнього бізнесу.
Геополітичні	Військові конфлікти, торгові війни, санкції, міграційні кризи.	Зниження експорту, погіршення міжнародної торгівлі, підвищення витрат на безпеку.	Посилення міжнародної співпраці, укладення нових торгових угод, розвиток локального виробництва.
Кліматичні та екологічні	Глобальне потепління, екстремальні погодні явища, забруднення навколишнього середовища.	Збитки у сільському господарстві, зростання витрат на екологічну адаптацію, втрата природних ресурсів.	Перехід на відновлювані джерела енергії, інвестування в зелені технології, розвиток програм сталого розвитку.
Соціальні	Старіння населення, нерівність доходів, зростання безробіття через автоматизацію.	Зниження продуктивності праці, підвищення соціальної напруги, збільшення витрат на соціальне забезпечення.	Реформа пенсійної системи, інвестування в освіту та перепідготовку, розвиток програм соціального забезпечення.
Технологічні	Нерівномірний доступ до інновацій, кіберзагрози, недоліки цифрової інфраструктури.	Зниження конкурентоспроможності, ризик витоку даних, нерівномірний розвиток регіонів.	Інвестиції в цифрову інфраструктуру, посилення кібербезпеки, розробка національних стратегій цифровізації.
Політичні	Поляризація суспільства, політична нестабільність, невизначеність через вибори чи реформи.	Зниження довіри інвесторів, уповільнення економічних реформ, посилення соціальних конфліктів.	Розвиток прозорості управління, стимулювання громадського діалогу, створення стабільної правової бази для бізнесу.

Геополітичні ризики, такі як військові конфлікти, торгові війни та санкції, можуть серйозно ускладнити міжнародну торгівлю та погіршити умови для бізнесу та інвестицій. В таких умовах важливим кроком є посилення міжнародної співпраці, укладання нових торгових угод і розвиток внутрішнього виробництва, що зменшить залежність від зовнішніх чинників.

Кліматичні та екологічні виклики, пов'язані з глобальним потеплінням та забрудненням навколишнього середовища, також є серйозною загрозою для економічного розвитку. Вони можуть викликати збитки в сільському господарстві та підвищити витрати на адаптацію до змін. Для вирішення цих проблем необхідно інвестувати в сталий розвиток, перехід на відновлювані джерела енергії та впровадження екологічно чистих технологій.

Соціальні ризики, зокрема старіння населення та нерівність доходів, можуть призвести до зниження продуктивності та посилення соціальних проблем. Важливими кроками є реформа пенсійної системи, інвестування в освіту та перепідготовку робочої сили, а також розробка програм соціального забезпечення, які б підтримували вразливі верстви населення.

Технологічні ризики, такі як нерівномірний доступ до інновацій, кіберзагрози та відставання в розвитку цифрової інфраструктури, можуть ослабити конкурентоспроможність країн. Задля цього важливо розвивати цифрову інфраструктуру, посилювати кібербезпеку та приймати національні стратегії цифровізації.

Політичні ризики, зокрема нестабільність унаслідок поляризації суспільства чи непередбачуваних політичних змін, можуть завадити ефективному веденню бізнесу та уповільнити економічні реформи. Для мінімізації цих ризиків країнам слід зосередитися на розвитку прозорості управління, підтримці громадського діалогу та створенні стабільної правової бази.

Таким чином, кожен тип ризику має свої специфічні наслідки для економічного розвитку, і для їх подолання країни Західної Європи повинні використовувати адаптовані стратегії, орієнтовані на інновації, зміцнення внутрішніх економічних і соціальних механізмів, а також поглиблення міжнародної співпраці.

*В. Богданова, здобувачка вищої освіти  
Науковий керівник: Т. Воронько-Невідніча, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ РУХУ УКРАЇНИ**

Зрозуміло, що війна в Україні започаткувала процес переосмислення самих основ концепції сталого розвитку. Водночас, аналіз показників під час військової агресії не дозволяє повною мірою оцінити результати досягненні щодо Цілей сталого розвитку. Також є очевидним, що це створює серйозні перешкоди для досягнення таких цілей, як подолання бідності, доступ до якісної освіти, подолання голоду, забезпечення якісної медичної допомоги, досягнення добробуту та забезпечення доступу до чистої води та енергетичних ресурсів тощо. Цей список також може доповнювати негативні результати в досягненні інших Цілей сталого розвитку. Зокрема, це буде вплив військових дій на навколишнє середовище, розвиток міст і громад, забруднення ґрунтів і води, збитки, що виникають внаслідок цього. Це негативно впливає на

довкілля та здоров'я майбутніх поколінь. Насьогодні, з початком дискусії щодо відновлення національної економіки та країни в цілому, саме Цілі сталого розвитку мають слугувати орієнтиром для забезпечення найефективнішої відбудови України.

У лютому 2022 року процеси загрози миру, безпеці та співробітництву призвели до значних людських жертв, руйнування та порушення державної, комунальної, приватної власності; порушення логістичних ланцюгів постачання призводить до величезних економічних втрат, падіння рівня життя українців та масової внутрішньої та зовнішньої міграції.

Цілі сталого розвитку є основою для визначення пріоритетів розвитку України, а також є ефективним способом залучення фінансової підтримки для підвищення стійкості та стійкості країни. Цілі сталого розвитку є основою, яка допоможе посилити ефективність українського Уряду, збільшити співвідношення ціни та якості, вкладених у відновлення та розвиток, а також підвищити продуктивність. Актуальною метою є досягнення Цілей сталого розвитку шляхом наближення стандартів життя людей до середньоевропейського рівня. Від цього залежить благополуччя як всієї країни у цілому, так і кожної сім'ї, кожної людини, кожної дитини [1; 3].

У контексті подій, які сьогодні відбуваються в Україні, світова спільнота повинна переосмислити глобальні цілі сталого розвитку.

Останніми роками в усіх розвинутих країнах найбільше занепокоєння було зосереджено на екології та навколишньому середовищі. Але, як показала війна в Україні, нічого іншого неможливо досягти без основ миру, сталого економічного розвитку, справедливості, поваги до життя та прав людини. Тому головним пріоритетом сталого розвитку під час війни для держави є – соціально-економічні цілі розвитку.

Тому з метою міжнародно-правового врегулювання питань, пов'язаних з військовою агресією, застосування санкцій до економіки агресора, відновлення суверенітету та територіальної цілісності України, регулювання міграційного процесу, реінтеграції тимчасово окупованих територій, боротьби з безробіттям і скорочення чисельності населення, наша країна має зробити значний внесок у досягнення Цілей сталого розвитку. Втрата людського капіталу та руйнування інфраструктури, зокрема енергетичної, через російські терористичні атаки та військові дії вже призводить до серйозного економічного спаду та завадить майбутньому відновленню у середньо- та довгостроковій перспективі.

Руйнівні наслідки війни суттєво вплинули майже на всі внутрішньоекономічні показники, що призвело до дисбалансу за принципом доміно реакцію всіх макроекономічних показників не лише в Україні, а й в інших країнах Європи [2].

Тож, якнайшвидше вирішення проблем, пов'язаних із довготривалою військовою агресією росії проти України, значною мірою сприяло б досягненню світових Цілей сталого розвитку. До того ж, ключем до успішного досягнення цілей протягом десятиліття є постійне впровадження та моніторинг Цілей сталого розвитку.

#### **Список використаних джерел**

1. Воронько-Невіднича Т.В., Загребельна І.Л., Дубовик А.М., Киричок А.Ю. Управління агропромисловою сферою за умов сталого розвитку: соціальний аспект. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-10).

2. Стовба В.О., Стеценко А.О., Воронько-Невіднича Т.В. Проблеми забезпечення сталого розвитку для підприємств агропродовольчої сфери в умовах

воєнного стану. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри*: збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції, 1 листопада 2023 року. Одеса, ОДАУ. 2023. 289 с. С. 218-222. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-Braslavski-chytannya-2023.pdf#page=219>.

3. Україна. Добровільний національний огляд. Цілі сталого розвитку. 2021. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2021-10/VNR%20SDG%20Ukraine%202020.pdf>.

*С.С. Лисенко, В.О. Дерев'яно, здобувачі вищої освіти  
Науковий керівник: А.С. Олійник, к.е.н., доцент*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні економічні умови, у яких функціонують підприємства, відзначаються динамічністю та невизначеністю. Важливу роль у забезпеченні їхньої стійкості на ринку та зміцненні конкурентних позицій відіграє ретельно обґрунтована стратегія розвитку.

Стратегія розвитку підприємства – це комплексний довгостроковий план, спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії, зміцнення її конкурентних позицій та забезпечення стійкого зростання. Вона визначає основні напрями діяльності, способи адаптації до змін ринку, механізми використання ресурсів і конкурентні переваги [1].

Таким чином, стратегію розвитку підприємства можна визначити як довгостроковий адаптивний план дій інноваційного характеру, що передбачає певний рівень ризику, ґрунтується на всебічному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, враховує людський фактор і потребує інвестицій для досягнення високої ефективності, підвищення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства.

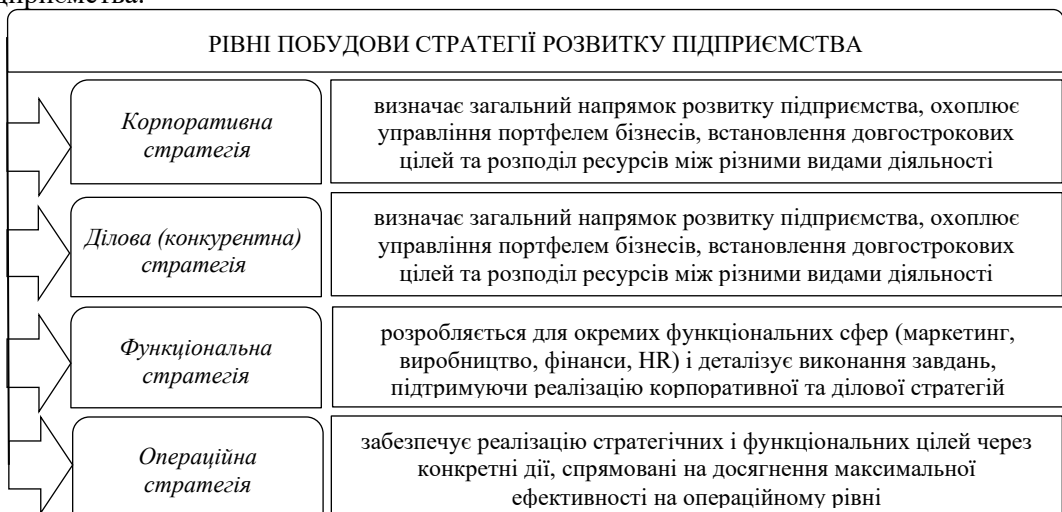


Рис. 1. Рівні побудови стратегії розвитку підприємства [узагальнено на основі 2; 3]

Ефективна стратегія повинна базуватися на принципах інтенсивного розвитку, що передбачає раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів,



оптимізацію асортименту продукції чи послуг, підвищення ефективності вкладеного капіталу та максимальне задоволення потреб споживачів у якості, гарантійному обслуговуванні та сервісі. Крім визначення запланованих заходів і шляхів їх реалізації, стратегія розвитку має враховувати можливі ризики та негативні сценарії, що дозволить підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Під час розробки стратегій розвитку підприємства зазвичай виділяють чотири основні рівні її побудови (рис. 1). Така структура допомагає інтегрувати загальні стратегічні цілі з конкретними планами їх реалізації.

Дослідивши рівні побудови стратегії розвитку підприємства можемо підсумувати, що розглянута на рис. 1. структура дозволяє підприємству інтегрувати загальні стратегічні цілі з деталізованими планами їх реалізації, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях управління

#### **Список використаних джерел:**

1. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Вип. №18, 2018. С. 346-352.

2. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9, № 2. С. 60-64.

3. Матвієнко К. В., Кваско А. В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. *Матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2024. С. 85-86.

*В.О. Мереуци, В.І. Нотовський, В.В. Труш, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

З початку пандемії COVID-19 більшість підприємств зіткнулися зі складними ситуаціями. В умовах економічної турбулентності, зокрема через інфляцію, коливання валютних курсів, зміни в податкових та фінансових політиках, підприємства часто стикаються з невизначеністю щодо того, як буде виглядати економічне середовище через рік чи два. Це ускладнює процес планування і прогнозування. Проте, у 2022 р., коли світ переживав роки кризи, вітчизняні господарюючі суб'єкти не лише відчули на собі наслідки пандемічної кризи, а й опинилися у надзвичайно складній ситуації внаслідок повномасштабного вторгнення.

Зрозуміло, що за таких умов підприємствам надзвичайно складно планувати та здійснювати довгострокову діяльність, і навіть короткостроковий період господарювання потребує постійних коригувань з огляду на динамічні обставини зовнішнього середовища [1].

Негативний вплив світових економічних тенденцій на бізнес-процеси спровокував необхідність перевірки ефективності існуючих антикризових методів управління підприємством. Найважливішим фактором забезпечення стійкості суб'єктів господарювання за сучасних умов є обґрунтована стратегія розвитку.

За цих умов для вітчизняних господарюючих суб'єктів стає актуальним не лише питання виживання в умовах війни, а й розробка та реалізація стратегії післявоєнного відтворення та розвитку в умовах глобалізації [2-3].

Тож, стратегія розвитку підприємства має забезпечувати не лише збереження існування підприємства та позиції на ринку, а й більш ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції (послуг), максимальну віддачу від вкладеного капіталу та задоволення вимог споживачів. Тобто стратегія розвитку має враховувати можливі негативні ситуації та розробляти контрзаходи для їх нейтралізації з метою адаптації до сучасних умов.

**Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невіднича Т.В., Гаращенко В.О., Титаренко К.О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (26). С. 116–122. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-26-2020>.

2. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*, 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200>.

3. Черних О.В., Воронько-Невіднича Т.В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), ПДАУ, 15 лютого 2023 року. 352 с. С. 50-52.

## **СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Ю.Г. Бочарова, д.е.н., професор,  
В.О. Кришун, здобувач вищої освіти ступеня магістр  
ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського*

### **МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Війна в Україні кардинально змінила умови функціонування бізнесу, особливо в контексті зовнішньоекономічної діяльності. Через пошкодження критичної інфраструктури, нестабільність логістичних маршрутів, обмеження доступу до деяких ринків, а також обмеження на імпорту і експорт деяких видів продукції, перед підприємствами постали нові виклики, проблеми та ризики. В цих умовах менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має значення не тільки як інструмент адаптації, але й як стратегічна ланка для забезпечення економічної стабільності й розвитку компаній, зокрема в умовах дефіциту ресурсів, обмежень на залучення фінансування та інших ускладнень.

Через блокування частини транспортної інфраструктури (на окупованих територіях) та морських портів, українські підприємства стикаються з суттєвими труднощами експорту продукції. Це вимагає гнучкості в управлінні логістикою, що спонукає компанії шукати альтернативні канали та маршрути поставок, зокрема через європейські країни-сусіди. Важливу роль відіграють європейські коридори та міжнародні програми підтримки експорту, що дозволяють підприємствам зберегти економічні зв'язки та розширювати свої ринки збуту.

За визначенням Г. М. Дроздової, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це «управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту»[1, с. 10].

Відповідно, в умовах російсько-української війни, управління виробничо-господарською та комерційною діяльністю підприємства на міжнародному ринку є суттєво ускладненим. Зовнішньоекономічна діяльність передусім пов'язана із імпортом та експортом. Якщо розглядати у розрізі державного експорту, то, по-перше, основними видами експортної продукції є «Вироби з чорних металів», «Зернові культури» та «Жири та олії; готові харчові жири, воски» [2], по-друге, за даними Міністерства економіки України, цей експорт зазнав критичного спаду саме у 2022 році, проте починаючи з 2023 року – експорт відновлюється. Повільно, але у позитивній динаміці. Так, за 3 квартали 2024 року підприємства змогли збільшити експорт у інші країни на 36%, порівняно із аналогічним періодом 2023 року[3].

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності відіграє важливу роль для великих підприємств, таких як ПАТ «АМКР», Метінвест, ФК «Дарниця», BIOSPHERE corp., ПРАТ «Оболонь», ТОВ «Прометей Трейд Білд» та інші[4]. В першу чергу постає питання виживання цих підприємств, тому що велику частку їх

виробничо-збутової діяльності займає якраз експорт. Саме адаптивний та ефективний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності дозволяє бізнесу в умовах війни мінімізувати потенційні витрати від впливу факторів зовнішнього середовища (руйнування критичної інфраструктури, демографічної кризи, логістичних проблем тощо).

В умовах війни ризик-менеджмент займає центральне місце у зовнішньоекономічній діяльності. Підприємства вимушені зважати не лише на економічні ризики, але й на фізичні загрози для співробітників, безпеку виробничих потужностей та збереження товарних запасів. У таких умовах компанії активно співпрацюють з міжнародними партнерами для розробки стратегій захисту персоналу та майна, використовуючи нові технології для моніторингу та аналізу ризиків, які мають безпосередній вплив на операційну діяльність.

Унаслідок скорочення або повного блокування доступу до традиційних ринків, багато компаній здійснюють пошук нових ринкових ніш у безпечніших регіонах. У цьому контексті адаптація маркетингових стратегій є життєво необхідною. Зокрема, спостерігається значне зростання інтересу до ринків Європейського Союзу та Північної Америки, де попит на продукцію українських підприємств набирає обертів у зв'язку з солідарністю та підтримкою України. Менеджери зовнішньоекономічної діяльності адаптують свою маркетингову політику з урахуванням культурних особливостей і специфіки попиту нових ринків.

Зовнішньоекономічна діяльність українських компаній в умовах війни стикається з численними викликами та проблемами, проте завдяки адаптивному та ефективному менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства залучають увесь свій потенціал для подолання цих викликів. Компанії, які вміють швидко адаптуватися до змін, вибудовувати партнерські відносини на нових ринках та зосереджуватися на стратегічному менеджменті ризиків, мають більше шансів на збереження та зміцнення своїх позицій на глобальному ринку. Війна стає каталізатором для трансформацій, які в довгостроковій перспективі можуть зробити український бізнес більш гнучким, інноваційним та конкурентоспроможним.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дроздова Г.М. Менеджмент ЗЕД підприємств: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 172 с.
2. Агапова В., Вокс Україна. «Хліб» замість «металу»: як Україна намагається втриматися на міжнародних товарних ринках. *Укрінформ*. 15.05.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3863981-hlib-zamist-metalu-ak-ukraina-namagaetsa-vtrimatisa-na-miznarodnih-tovarnih-rinkah.html> (дата звернення: 13.11.2024)
3. Свириденко Ю. Експорт українських товарів зростає: фізичні обсяги за 9 місяців 2024 року збільшилися на 36% до 99 млн тонн. *Офіційний портал Кабінету Міністрів України*. 01.10.2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/eksport-ukrainskykh-tovariv-zrostaie-fizychni-obsiahy-za-9-misiatsiv-2024-roku-zbilshylys-na-36-do-99-mln-tonn-iuliia-svyrydenko> (дата звернення: 13.11.2024)
4. Топ-10 компаній-експортерів воєнного часу – АППУ. *АППУ*. URL: <https://appu.org.ua/main-news/top-10-kompanij-eksporteriv-voennogo-chasu/> (дата звернення: 13.11.2024).

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління інноваційною діяльністю підприємства переходить на новий етап розвитку завдяки сучасним технологіям, які трансформують методи організації інноваційних процесів та прискорюють впровадження інновацій. У бізнес-середовищі, де швидкість впровадження інновацій визначає конкурентоспроможність, імплементація технологічних рішень стає критичним фактором успіху для розвитку інноваційного потенціалу організації. Водночас, динамічні ринкові умови вимагають від підприємств постійної адаптації систем управління, а використання сучасних технологій забезпечує гнучкість реагування на зміни середовища та сприяє формуванню ефективних стратегій. В умовах зростаючої складності економічних процесів, технологічні інструменти надають можливості для аналізу проектів та оптимізації ресурсів, забезпечуючи моніторинг показників у реальному часі та своєчасне коригування інноваційної стратегії.

Основні технологічні інструменти для управління інноваційною діяльністю підприємства представлені на рис. 1.

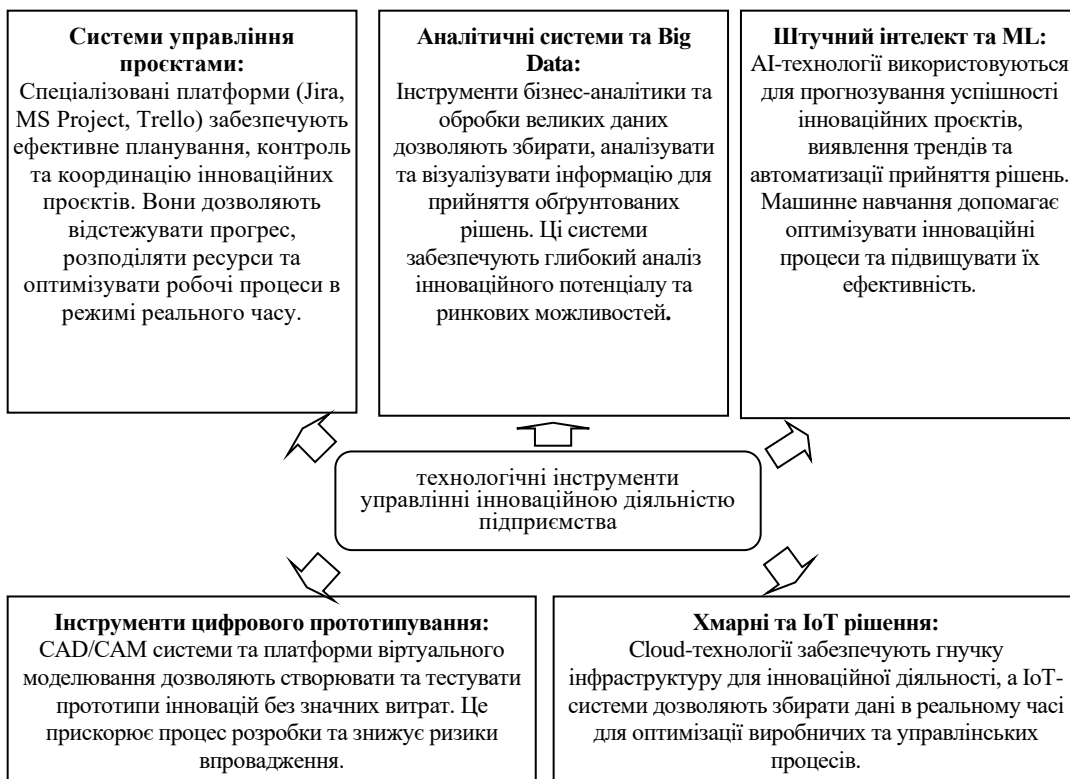


Рис. 1. Сучасні технологічні інструменти для управління інноваційною діяльністю підприємства

Ключові переваги впровадження сучасних технологій в управління інноваційною діяльністю:

- підвищення ефективності: автоматизація рутинних операцій вивільняє ресурси для розробки інновацій;
- оптимізація рішень: предиктивна аналітика та ШІ забезпечують точніше прогнозування результатів;
- гнучкість управління: оперативна модифікація стратегій відповідно до ринкових змін;
- економія ресурсів: хмарні технології знижують витрати на реалізацію проєктів;
- мінімізація ризиків: системи моніторингу своєчасно виявляють проблеми;
- прискорення інновацій: скорочення часу від ідеї до комерціалізації [1; 3-5; 10].

Сучасними викликами впровадження технологій в управління інноваційною діяльністю підприємства є:

- технологічна залежність: критична прив'язка до цифрової інфраструктури, підвищені ризики кібербезпеки та постійна потреба в оновленні систем;
- кадрові виклики: необхідність систематичного навчання персоналу, дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців та подолання опору змінам;
- фінансові аспекти: значні інвестиції у впровадження технологій, зростання витрат на безпеку та складність оцінки їх окупності;
- організаційні зміни: необхідність реструктуризації бізнес-процесів, адаптації корпоративної культури та трансформації систем управління;
- інтеграційні проблеми: забезпечення сумісності з існуючими системами, мінімізація ризиків міграції даних та стандартизація процесів [2-3; 6-9].

Отже, сучасні технології стають ключовим елементом управління інноваційною діяльністю, забезпечуючи підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Проте їх успішне впровадження вимагає системного підходу до подолання зазначених викликів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Інноваційний процес як найважливіший фактор прискорення розвитку аграрного сектора *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 4–10.
2. Василик С. К., Клок О. П., Пономаренко О.О. Сучасний інноваційний менеджмент: ключові стратегії та вектори розвитку у XXI столітті. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №8(8). С. 294–306.
3. Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Розгон Ю. В. Інноваційний вектор реструктуризації міжнародного бізнесу у світлі Індустрії 4.0. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2024. № 59. С. 15-25.
4. Островська Г. Й. Впровадження технологій передового цифрового виробництва в рамках концепції сталого розвитку: проблеми та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 59–68.
5. Островська Г. Й., Островський О. Т. Застосування інтелектуальних інформаційних систем в контексті управління промисловими підприємствами. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7, № 1. С. 69–81.
6. Островська Г. Й., Островський О.Т. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2 (75-76). С. 166–177.

7. Пеннер С.О., Римарцов В.В., Лобай Р.Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67.

8. Ткаченко, С. Перспективи розвитку цифрової економіки у глобальному просторі. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 101–109.

9. Шацька З. Я., Сілівончик О. Б. Шляхи підвищення прибутковості підприємств в умовах smart-економіки. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 черв. 2022 р. / Київ: КНУТД, 2022. С. 126–128.

10. Швець Ф.Д., Васи́лів В.Б., Швець М.Д. Вплив інноваційних технологій на розвиток економічного потенціалу України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2023. № 2(102). С. 370–381.

*N. Kashchena, Dr. Econ. Sc., Professor,  
S. Rudenko, PhD, Assoc. Prof., Associate Professor  
State biotechnological University*

## **INTERREGIONAL COOPERATION IN THE EU AS A KEY SUCCESS FACTOR FOR SMART SPECIALIZATION**

Interregional cooperation is a crucial factor for the successful implementation of the European Union's Smart Specialization Strategy, as it promotes synergies, complementarities and cooperation between regions. This strategy, which relies on the exchange of experience and the dissemination of innovative technologies through the interaction of clusters and knowledge centers, is a key element of the EU's economic development success.

The Smart Specialization platform for industrial modernization helps coordinate the efforts of EU regions in developing investment projects in common areas of smart specialization, covering 27 EU countries.

Smart Specialization contributes to regional development in the EU by promoting a locally based approach that identifies and develops competitive advantages, fosters interregional and international synergies, and enhances cooperation. The strategy serves as a policy mechanism to help regions make the most of their unique strengths, natural resources, innovation potential and human capital. It emphasizes the integration of science, business and the public sector to achieve sustainable economic growth. In addition, the Smart Specialization strategy stimulates the development of innovative solutions to address global challenges such as climate change, digitalization, and energy transformation. Particular attention is paid to creating platforms for the exchange of knowledge and experience between regions, which contributes to the formation of joint innovation ecosystems and increases the EU's competitiveness in the international arena [1].

A key aspect of Smart Specialization's success is the involvement of stakeholders from four key areas: the public sector, academia, the private sector, and civil society. This approach, known as the “four-way spiral” model, ensures the integration of diverse interests and knowledge, which contributes to more sustainable and effective strategies. Broad stakeholder participation throughout the strategy cycle includes the stages of analysis, prioritization, monitoring, and policy adaptation. The participatory approach not only helps

to define S3's investment priorities, but also ensures transparency, accountability, and inclusiveness in policy-making processes. This helps to increase trust between participants, optimize resources, and create conditions for innovative regional development.

To strengthen interregional cooperation in the context of Smart Specialization in Europe, it is important to develop measures for international cooperation, including the organization of joint research projects, the exchange of best practices, and the involvement of key stakeholders from different sectors. It is necessary to identify competitive advantages and synergies between regions, for example, through the analysis of economic, scientific and technological potentials. In addition, transnational learning should be facilitated through the creation of interactive platforms such as online forums, webinars, and communities of practice where participants can exchange experiences and ideas. The creation of interregional platforms and projects, such as ERRIN (European Research and Innovation Network of Regions) and the Vanguard Initiative, not only facilitates the learning of best practices, but also allows regions to improve their capacities by pooling resources, coordinating strategies and implementing joint innovation initiatives.

The key to S3's success is effective stakeholder engagement. The inclusive process of “entrepreneurial discovery” involves the cooperation of businesses, research institutions, government and other local stakeholders. Structures such as Regional Innovation Councils and Innovation Platforms, as seen in Portugal and other regions, can facilitate this process.

Inter-regional cooperation is a crucial factor for the successful implementation of the European Union's Smart Specialization Strategy, as it promotes synergies, complementarities and cooperation between regions. This strategy, which relies on the exchange of experience and the dissemination of innovative technologies through the interaction of clusters and knowledge centers, is a key element of the EU's economic development success. As noted by M. Slynko, the introduction of smart specialization at the regional level in Ukraine requires the systematization of indicators for assessing the effectiveness of this strategy [2].

Such cooperation is aimed at integrating regions into European value chains, eliminating gaps in innovation chains, and maximizing the use of innovation potential. It also promotes the generation of joint investment projects, supports cluster cooperation, and encourages the participation of small and medium-sized enterprises (SMEs) and technology centers across regional and sectoral boundaries.

Successful implementation of S3 requires capacity building and improved governance, particularly through the transition from ad hoc approaches to structured and sustainable institutional frameworks for interregional cooperation. This involves fostering collaboration among regional stakeholders, enhancing coordination mechanisms, and establishing clear roles and responsibilities. Additionally, it requires navigating complex financial landscapes to align resources effectively, ensuring synergies between domestic budgets and European funding sources such as the European Regional Development Fund (ERDF) and Horizon Europe. Strategic financial planning, coupled with robust project evaluation and monitoring systems, is essential to maximize the impact of these funding streams and support long-term innovation-driven growth.

The S3 has delivered tangible results, including the introduction of new products, the creation of start-ups and jobs, and accelerated economic growth in regions that follow the S3 principles. In addition, the strategy contributes to addressing global societal challenges by integrating with other regions and creating opportunities for knowledge sharing and transformative innovation.

To further strengthen interregional cooperation, regions should address common



challenges through mutual learning and expert support. An example of this is the Interregional Cooperation Working Group within the S3 Community of Practice, which collects and documents best practices, identifies common needs, and jointly develops solutions to common challenges. Such initiatives contribute to the continuous improvement and adaptation of Smart Specialization strategies to the changing needs of the regions.

#### **Список використаних джерел:**

1. Слинько М. Ю. Нормативне підґрунтя реалізації смарт-спеціалізації в регіонах України. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2021. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.61.2021.236192>.

2. Мазур К., Алексеєва О., Бердоус С. Smart-спеціалізація як стратегічний чинник розвитку підприємництва. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1 (10), 112-118. <https://doi.org/10.32782/dees.10-21>

3. Kashchena, N., Nesterenko, I. (2023). Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. In *Integration vectors of sustainable development: Economic, social and technological aspects: Collective monograph* (pp. 109–122). The University of Technology in Katowice Press, 2023. URL: <https://https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/27313>

*О.М. Ложачевська, д.е.н., професор  
Національний транспортний університет,  
І.О. Молчанов, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
ПВНЗ «Європейський Університет»,  
Б.М. Куява, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*

### **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Стратегічний менеджмент у такій системі виконує роль координатора між традиційними бізнес-цілями та інноваційними підходами, які відповідають принципам інтегрованого підприємництва. Він включає аналіз зовнішнього середовища, прогнозування ринкових тенденцій, формування довгострокових цілей і розробку стратегій, які враховують інтереси широкого кола зацікавлених сторін, що включає не тільки акціонерів і клієнтів, але й місцеві громади, партнерів, працівників та екосистему в цілому.

Інтегроване підприємництво передбачає багатовекторний підхід до створення цінності, в якому стратегічний менеджмент стає інструментом узгодження інтересів різних стейкхолдерів. Наприклад, підприємство, яке впроваджує екологічно чисті технології, не лише знижує витрати завдяки економії енергії чи сировини, але й формує позитивний імідж, залучає екологічно свідомих споживачів і сприяє покращенню умов життя в регіоні свого функціонування. Така багатовимірна модель забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільність підприємства, створюючи нові можливості для зростання.

Управління в умовах інтегрованого підприємництва вимагає особливого підходу до формування корпоративної стратегії. Вона повинна бути гнучкою, щоб враховувати динамічні зміни в зовнішньому середовищі, і водночас стійкою, щоб забезпечити сталість у досягненні цілей. Основою такої стратегії є інновації, які

дозволяють підприємству реагувати на виклики часу та ефективно використовувати наявні можливості. Наприклад, впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект чи блокчейн, стає важливим фактором підвищення ефективності процесів і створення нових продуктів, які відповідають очікуванням сучасних споживачів.

Роль людського капіталу у стратегічному менеджменті підприємств, орієнтованих на інтегроване підприємництво, є ключовою. Співробітники стають не просто виконавцями завдань, але й активними учасниками формування інновацій, носіями корпоративної культури та агенти змін. Їхній розвиток і мотивація стають важливим елементом стратегії, що дозволяє підприємству залишатися гнучким і відкритим до нового. Важливим також є впровадження принципів інклюзивності, які сприяють залученню різноманітних талантів і створенню середовища, де кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал.

Стратегічний менеджмент у контексті інтегрованого підприємництва також передбачає тісну взаємодію з зовнішнім середовищем. Підприємства мають активно співпрацювати з органами влади, науковими установами, громадськими організаціями та іншими бізнес-структурами, створюючи мережі партнерств для досягнення спільних цілей. Такий підхід дозволяє посилити вплив підприємства на регіональний розвиток, сприяти впровадженню інноваційних практик і підвищувати його соціальну значущість.

Водночас, стратегічний менеджмент у цій системі стикається з певними викликами. Поєднання економічної ефективності з соціальною відповідальністю вимагає додаткових ресурсів, часу та зусиль. Крім того, виникає потреба у впровадженні інструментів оцінки результатів, які враховують не лише фінансові показники, але й вплив на суспільство та довкілля, що вимагає розвитку нових підходів до планування, моніторингу та звітності, які забезпечують прозорість і підзвітність.

Таким чином, стратегічний менеджмент підприємств у контексті інтегрованого підприємництва є багатовимірним і комплексним процесом, що потребує нових підходів до управління, мислення та дій. Він забезпечує гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей, сприяючи сталому розвитку як підприємств, так і суспільства в цілому, що відкриває нові горизонти для бізнесу, дозволяючи створювати додаткову цінність і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у мінливому світі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В., Коваль В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> (дата звернення: 05.11.2024).

2. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.

3. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.

4. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТА РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ**

Технологічний прогрес впливає на всі сфери нашого життя, не є виключенням в даному випадку і бізнес-середовище. Світ бізнесу постійно змінюється, і з ним разом еволюціонують підходи до розробки стратегії підприємства.

Вплив глобалізаційних процесів, поширення різного роду загроз вимагають особливої уваги до таких чинників як посилення конкуренції, динамічні зміни ринкової кон'юнктури, глобальні зміни макросередовища, які зумовлюються наступними тенденціями: пришвидшення науково-технічного прогресу, поява нових технологій, швидким існуючих технічних засобів та підходів до управління, виникнення нових сфер економіки, галузей, напрямків діяльності [1, с. 53].

Серед різноманіття підходів до розробки стратегій доцільно виділити низку інноваційних концепцій, які допомагають компаніям краще адаптуватися до мінливого середовища та досягати довгострокового успіху:

1. Стратегічне мислення, орієнтоване на майбутнє. Основним елементами такого підходу є:

формування сценаріїв майбутнього – компанії все частіше створюють різні сценарії розвитку подій, щоб бути готовими до непередбачуваних змін, що дозволяє розробити більш гнучкі та адаптивні стратегії;

технологічна прозорливість через намагання більш ґрунтовного розуміння впливу нових технологій на бізнес, що досягається завдяки інвестуванню компанії у дослідження та розробки, щоб залишатися конкурентоспроможними;

застосування цілей сталого розвитку у свої стратегії, адже екологічні та соціальні питання все більше впливають на бізнес.

2. Агільність та адаптивність:

стратегічне планування на основі даних – BigData за умов якісної обробки та аналітики дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та швидко реагувати на зміни бізнес-середовища;

мінливі команди та структури дозволяють організації святи більш гнучкими, формуючи тимчасові команди для реалізації конкретних проєктів;

безперервна оптимізація, що перетворює стратегію із статичного в динамічний документ, завдяки чому компанії мають змогу постійно її оновлювати та адаптувати до нових умов.

3. Співпраця та партнерство:

створення екосистеми інновацій – завдяки об'єднанню компанії з іншими компаніями, стартапами та науковими установами створюються умови для спільного розроблення нових продуктів і послуг;

відкриті інновації, завдяки яким компанії все більше використовують зовнішні ідеї та технології для прискорення інноваційних процесів.

4. Орієнтація на клієнта та цінності:

компанії має фокусуватися на створенні позитивного досвіду взаємодії з клієнтами на всіх етапах взаємодії;

чітке формулювання своєї ціннісної пропозиції, показуючи, які основні відмінності вона має у порівнянні з конкурентами.

5. Посилення ролі лідерства:

трансформаційне лідерство – особливу увагу в даному випадку слід звернути саме на лідерів компанії, які повинні бути здатні інспірувати зміни та вести за собою команду в умовах невизначеності;

культура інновацій, яка має реалізовуватися через створення атмосфери креативності та просування нових ідей, при цьому роль лідера є ключовою у її формуванні.

Сучасні підходи до розробки стратегії передбачають більш гнучкий, адаптивний і орієнтований на майбутнє підхід. Компанії повинні бути готові до швидких змін, співпрацювати з іншими учасниками ринку та постійно вдосконалюватися.

Розробка ефективної стратегії – це ключовий процес для будь-якої організації, незалежно від її розміру та сфери діяльності. Для цього використовується широкий спектр інструментів, які допомагають зібрати та проаналізувати інформацію, визначити цілі та розробити план дій.

Серед інструментів аналізу середовища найбільшого поширення набули:

SWOT-аналіз – класичний метод, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища;

PESTEL-аналіз – допомагає проаналізувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які впливають на бізнес.

Porter's Five Forces – інструмент, який дозволяє оцінити конкурентне середовище, аналізуючи п'ять основних сил: загроза нових конкурентів, влада постачальників, влада покупців, загроза товарів-замінників та інтенсивність конкуренції між існуючими конкурентами.

Для безпосереднього формування стратегії широко використовуються:

збалансована система показників, яка дозволяє оцінювати ефективність організації з різних перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів і навчання та розвитку [2];

стратегічна карта – візуальне представлення стратегії організації, що допомагає зрозуміти взаємозв'язки між різними елементами стратегії;

сценарне планування, яке передбачає розробку різних сценаріїв розвитку подій, що можуть вплинути на організацію;

OKR (Objectives and Key Results) – визначення чітких та вимірних цілей та ключових результатів із визначенням конкретних кроків для їх досягнення.

Сучасні інструменти для розробки стратегії значно спрощують процес формування стратегії та роблять його більш ефективним. Вибір правильних інструментів залежить від конкретних потреб компанії. Регулярне оновлення бази знань та застосування нових інструментів дозволяє завжди бути на крок попереду конкурентів.

### **Список використаних джерел:**

1. Федірець О.В., Броварець О.О., Мартин О.М. Інноваційне управління агропродовольчою сферою як соціально-економічною системою в умовах безпекових викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2024. № 8. С. 52-58

2. Федірець О.В., Пritула А.В., Павлик Р.С. Збалансована система показників як елемент формування та реалізації стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського, 2018. № 21. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління – це система, призначена для задоволення інформаційних потреб перспективного менеджменту і тому розглядається як потенційний напрямок розвитку бізнесу [1].

Розглянемо основні фактори та принципи які обумовлюють застосування стратегічного управління підприємством (рис. 1).

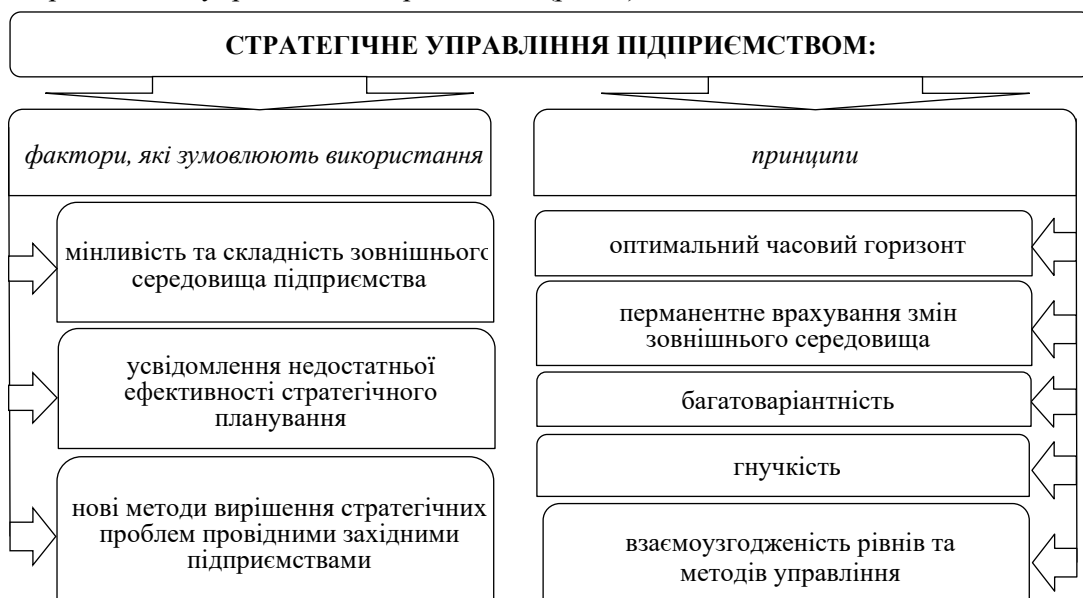


Рис. 1. Основні фактори та принципи, які обумовлюють застосування стратегічного управління [узагальнено за допомогою 2]

Отже, можемо зробити висновки, що стратегічне управління – це процес безперервного розвитку підприємства, який вимагає постановки цілей і завдань, заснованих на людському капіталі та з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища для забезпечення конкурентних переваг.

Сьогодні стратегічне управління розглядається не тільки як прийняття стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток підприємства, але і як комплекс конкретних дій, що гарантують швидке реагування підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, які вимагають стратегічного маневрування, перегляду цілей і вибору нових напрямків розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Продіус О. І., Лапчик В. Р. Напрями удосконалення стратегічного управління промисловим підприємством. *Інфраструктура ринку*. Вип. 13, 2017. С. 167-171.
2. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. Вип. 15, 2009. С. 102-106.

*О.В. Гук, к.е.н., доцент,  
Г.А. Мохонько, к.е.н., доцент,  
Л.П. Шендерівська, к.е.н., доцент  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського»*

## **ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ АГРЕСИВНОЇ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ**

В умовах конкурентної боротьби багато компаній обирають агресивну стратегію як спосіб домінування на ринку, що вимагає особливого підходу до управління інвестиціями. Така стратегія передбачає активне розширення ринкової частки, інтенсивне впровадження інновацій, зниження впливу конкурентів та формування унікальної цінності для клієнтів, і саме інвестиційний менеджмент виступає її ключовою складовою.

Агресивна стратегія на ринку базується на активному використанні ресурсів підприємства, що створює високий рівень ризику, але водночас відкриває значні можливості для зростання. Інвестиційний менеджмент у цьому контексті забезпечує планування, розподіл та контроль за використанням капіталу для досягнення максимального ефекту від обраної стратегії. Він спрямований на виявлення перспективних напрямків інвестування, які здатні створити довгострокові конкурентні переваги, навіть за умови короткострокових фінансових втрат [1-3].

Основою інвестиційного менеджменту в рамках агресивної стратегії є оцінка потенційних проектів з точки зору їхньої здатності забезпечити швидке зростання, що може стосуватися як інвестицій у розширення виробництва, так і фінансування маркетингових кампаній, впровадження новітніх технологій чи придбання конкурентів. У кожному з цих напрямів особлива увага приділяється аналізу ризиків і можливостей, оскільки успішна реалізація стратегії залежить від правильного вибору пріоритетів.

Агресивний підхід вимагає гнучкості в управлінні інвестиційним портфелем. Підприємства, які використовують цю стратегію, часто стикаються із ситуаціями, коли необхідно оперативно змінювати напрямок інвестування, реагуючи на зміни у конкурентному середовищі або ринкових умовах. Тому інвестиційний менеджмент повинен включати системи моніторингу та аналізу, які дозволяють своєчасно виявляти нові можливості або загрози. Здатність швидко перерозподіляти ресурси та переглядати пріоритети стає важливою конкурентною перевагою.

Особливого значення в інвестиційному менеджменті підприємств з агресивною стратегією набувають інноваційні проекти. Інновації дозволяють створювати унікальні продукти, які важко копіювати, або запроваджувати нові бізнес-моделі, що змінюють правила гри на ринку. Інвестиції в дослідження і розробки, новітні технології або стартапи стають одним із основних інструментів досягнення агресивної мети – створення суттєвого бар'єру для входу конкурентів і підвищення лояльності клієнтів. Водночас такі проекти зазвичай пов'язані з високим рівнем невизначеності, що вимагає ретельного аналізу окупності інвестицій і потенційного ефекту від їхнього впровадження.

Інвестиційний менеджмент у рамках агресивної стратегії також враховує необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування. Через значний обсяг капіталу, потрібного для реалізації амбітних проектів, підприємства часто звертаються до інвесторів, кредитних установ або венчурних фондів, що передбачає

не лише управління внутрішніми ресурсами, але й активну роботу зі створення привабливого інвестиційного іміджу, який переконуватиме партнерів у перспективності проєктів. Важливим аспектом є також управління борговим навантаженням, яке не повинно ставити під загрозу фінансову стійкість підприємства.

Реалізація агресивної стратегії вимагає врахування особливостей конкурентного середовища. У деяких випадках підприємства зіштовхуються з необхідністю протидіяти діям конкурентів, які також використовують агресивні методи, що може включати цінові війни, боротьбу за постачальників чи партнерів, а також підвищену конкуренцію за талановитих працівників. Інвестиційний менеджмент у таких умовах фокусується на підвищенні ефективності використання ресурсів, щоб уникнути надмірного виснаження фінансових резервів.

Крім того, успіх агресивної стратегії залежить від ефективного управління корпоративними ризиками. Серед них особливу роль відіграють ризики, пов'язані з недооцінкою часу та ресурсів, необхідних для досягнення результатів, або з негативною реакцією ринку на агресивні дії підприємства. Інвестиційний менеджмент має враховувати всі можливі сценарії розвитку подій, створюючи механізми для зменшення ризиків і забезпечення фінансової стійкості.

Таким чином, інвестиційний менеджмент підприємств в контексті агресивної стратегії є складним, але водночас надзвичайно потужним інструментом, який дозволяє досягти значних переваг на ринку. Грамотне управління інвестиціями допомагає підприємствам реалізовувати амбітні цілі, мінімізувати ризики та створювати довгострокові конкурентні переваги, що сприяє не лише зростанню компанії, але й формуванню нових стандартів ринкової конкуренції, які задають новий вектор розвитку галузі загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 61-64.
2. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.
3. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*. 2017. №7(2). P. 287-300.

*Н.М. Лемещенко, к.е.н., доцент*

*Київський кооперативний інститут бізнесу і права,*

*Є.І. Горюк, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,*

*В.В. Мироненко, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*

*Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*

## **АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке зазнає постійних трансформацій під впливом цифрових технологій. Диджиталізація стає не лише ключовим фактором зміни ринкових умов, але й визначальним чинником конкурентоспроможності бізнесу. В цих умовах адаптивний менеджмент стає

основною управлінською концепцією, що дозволяє підприємствам зберігати стабільність, виявляти нові можливості та ефективно реагувати на виклики цифрової епохи. Його значення полягає у здатності швидко та гнучко інтегрувати цифрові інструменти, адаптувати організаційні процеси до нових умов та формувати культуру, що сприяє безперервним інноваціям.

Одним із головних завдань адаптивного менеджменту є забезпечення підприємству здатності до швидкої трансформації під впливом технологічних змін. Диджиталізація впливає на всі аспекти бізнесу, від виробничих процесів до способів взаємодії з клієнтами. Тому менеджери повинні бути готові до перегляду традиційних методів роботи та прийняття нових стратегій, що включають автоматизацію, аналітику великих даних, хмарні технології, штучний інтелект та інші цифрові інновації. Успіх залежить від того, наскільки швидко підприємство зможе інтегрувати ці технології у свої операції та бізнес-моделі.

Адаптивний менеджмент також забезпечує можливість створення гнучких структур управління, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. У контексті диджиталізації важливим стає здатність перерозподіляти ресурси, зокрема людські, фінансові та технологічні, залежно від актуальних викликів і потреб. Наприклад, підприємства можуть переорієнтувати свої команди на розвиток цифрових продуктів або впровадження інновацій, водночас зменшуючи інвестиції у менш перспективні напрями. Такий підхід дозволяє уникнути застою та зберігати конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах [1-3].

Ключову роль в адаптивному менеджменті відіграє управління людським капіталом. Працівники є основним джерелом ідей та інновацій, які необхідні для успішної цифрової трансформації. Менеджери повинні створювати умови для навчання, розвитку навичок та залучення співробітників до процесів прийняття рішень. Формування культури інноваційності та відкритості до змін сприяє підвищенню ефективності адаптаційних процесів, що особливо актуально в умовах диджиталізації, коли виникає потреба у нових компетенціях, таких як аналітика даних, робота з цифровими платформами та управління проектами у цифровому середовищі.

Диджиталізація також змінює підходи до стратегічного планування, яке стає більш динамічним. Традиційне довгострокове планування поступається місцем постійному моніторингу та коригуванню стратегічних цілей. Адаптивний менеджмент передбачає впровадження інструментів, які дозволяють швидко оцінювати ефективність стратегій і вносити необхідні зміни, що може включати використання цифрових платформ для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування змін у поведінці споживачів або оцінки ефективності маркетингових кампаній. Такий підхід забезпечує підприємству гнучкість та можливість оперативно реагувати на зміну умов.

Значну роль у процесах адаптації відіграє управління ризиками, що стають невід'ємною частиною функціонування підприємств у цифрову епоху. Диджиталізація створює нові загрози, зокрема кіберризиками, втрату конфіденційних даних та залежність від технологічних платформ. Адаптивний менеджмент дозволяє мінімізувати ці ризики через впровадження систем моніторингу, інструментів кіберзахисту та політик управління кризами. Підприємства, які активно розвивають здатність ідентифікувати та оцінювати потенційні ризики, отримують перевагу в збереженні своєї стабільності навіть у періоди значних змін.

Адаптивний менеджмент також сприяє розвитку партнерських відносин у



цифровому середовищі. Підприємства, що діють в умовах диджиталізації, часто стикаються із необхідністю співпраці з іншими організаціями, такими як постачальники технологій, інноваційні стартапи чи інститути, які спеціалізуються на наукових дослідженнях. Менеджери повинні формувати ефективні мережі партнерств, що дозволяють швидше інтегрувати цифрові інновації та забезпечувати доступ до новітніх розробок, що сприяє прискоренню адаптаційних процесів і створенню додаткової цінності для клієнтів.

Таким чином, адаптивний менеджмент в умовах диджиталізації виступає стратегічно важливим підходом, який дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність та ефективність у швидкозмінному середовищі. Його реалізація передбачає інтеграцію цифрових інновацій, гнучке управління ресурсами, розвиток людського капіталу та ефективне управління ризиками, що забезпечує не лише виживання підприємств у нових умовах, але й створює передумови для їхнього довгострокового успіху та зростання в цифрову епоху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Маркетинг як складова комерційного підприємства: монографія / В.К. Збарський, І.В. Охріменко, М.П. Талавира та ін. К.: ФОП Ямчинський, 2022. 365 с.
2. Abuselidze G., Alekseeva K., Kovtun O., Kostiuk O., Karpenko L. Application of Hedge Technologies to Minimize Price Risks by Agricultural Producers. In: Beskopylny, A., Shamtsyan, M. (eds) Lecture Notes in Networks and Systems. 2022. vol. 246. Springer, Cham. ULR: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81619-3\\_101](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81619-3_101) (дата звернення: 11.11.2024).
3. Kharchuk T., Purdenko O., Melnik V., Shkolenko O., Kosmidailo I. Conceptual approach to formation of innovative entrepreneurship's creative potential. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. vol. 1 (48). pp. 362–377.

*А.С. Олійник, к.е.н., доцент,  
В.М. Комендатенко, С.Д. Мартиненко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Система управління є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якої організації або підприємства. Вона складається з різних підсистем, які спрямовані на досягнення визначених цілей і виконання певних функцій. Ці підсистеми включають в себе принципи, методи, органи управління, персонал, техніку та технологію. Головною метою системи управління є надання впливу на виробництво та забезпечення його оптимального функціонування відповідно до встановлених стандартів і вимог.

Управління включає в себе процес планування, організації, керування та контролю, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети. Розуміння системи управління як комплексної структури, спрямованої на досягнення успіху в діяльності, допомагає забезпечити ефективність управлінських рішень та оптимізувати виробничі процеси.

Система управління підприємством включає в себе всі зазначені елементи, що допомагають керівництву підприємства ефективно вирішувати завдання, досягати поставлених цілей та забезпечувати його стабільний розвиток [3].

Стандартна система управління включає в себе опис діяльності, необхідної для реалізації політики підприємства у вигляді процесів. Це означає, що кожен процес має

бути чітко описаним та визначено, які кроки потрібно виконати для його успішної реалізації.

Далі важливо описати послідовність та взаємодію цих процесів, щоб забезпечити ефективну роботу всієї системи управління. Організаційна структура також грає важливу роль у системі управління, оскільки вона визначає розподіл повноважень та відповідальності між працівниками.

Методики та методи здійснення процесів також важливі для забезпечення ефективності роботи. Опис ресурсів, необхідних для адекватної реалізації процесів, є ще одним важливим аспектом [2].

Для моніторингу процесів необхідно встановити критерії та методи, які будуть використовуватися для оцінки їх ефективності. Також важливо встановити інформаційні канали, які будуть використовуватися для моніторингу процесів і забезпечення обміну даними між працівниками.

З управлінського погляду, діяльність підприємств доцільно розглядати як систему, що складається з різних підсистем, таких як економічні, соціальні, технічні та організаційні елементи. Ці підсистеми взаємопов'язані між собою, і керуюча підсистема взаємодіє з управляємою підсистемою для досягнення поставленої мети.

Дії управляючої підсистеми мають бути спрямовані на досягнення поставлених цілей комплексної системи. Для підвищення ефективності слід розробити структуру управляючої підсистеми таким чином, щоб вона надавала пріоритет високій якості та цілеспрямованості управління. Це допоможе забезпечити ефективне функціонування керованого об'єкта і системи в цілому [1].

Отже, сучасні підходи до управління підприємствами передбачають моделювання діяльності як сукупність процесів, кожен з яких має відповідального управляючого. Це дозволяє ефективніше контролювати робочі процеси та робити швидше та точніше управлінські рішення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
2. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38.
3. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.

*R. Ostapenko, PhD, Associate Professor,  
I. Nesterenko, PhD, Associate Professor  
State biotechnological University*

### **SMART SPECIALIZATION AND HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: EU PRACTICES AND THEIR ADAPTATION IN UKRAINE**

Smart specialization and human capital development have become crucial strategies for economic growth and innovation in the European Union. As Ukraine seeks to align itself more closely with EU practices and standards, understanding and adapting these concepts is vital for its future development.

Smart specialization in the EU is built on three fundamental principles: localization, prioritization, and participation. Localization involves leveraging unique regional assets and

resources to build competitive advantages. Prioritization focuses on concentrating resources on a limited set of investment priorities to avoid duplication and fragmentation. Participation emphasizes the engagement of stakeholders from various sectors throughout the strategy cycle, ensuring a comprehensive and inclusive approach to innovation and development.

In Ukraine, human capital development is being implemented through a comprehensive strategy outlined in the Ukraine Plan. This plan focuses on several key areas, including education and skills development, healthcare access improvement, labor market reintegration, and recovery from the impacts of the ongoing conflict. The strategy places a strong emphasis on promoting women's equality, protecting minority rights, and enhancing social infrastructure to create a more inclusive and resilient society.

One of the most significant initiatives in Ukraine's human capital development is the ReSkill UA program. Supported by the USAID Competitive Economy Program and Coursera, this ambitious project aims to reskill and upskill 30,000 Ukrainian citizens in critical areas such as energy, manufacturing, cybersecurity, and artificial intelligence. The program's goal is to create 8,000 new jobs by June 2025, demonstrating a clear commitment to aligning workforce skills with emerging economic needs. The ReSkill UA program aims to reskill and upskill 30,000 Ukrainian citizens [1].

To adapt EU best practices for smart specialization in Ukraine, several key strategies can be implemented. One crucial approach is the creation of consortiums involving small and medium-sized enterprises (SMEs), associations, universities, and other stakeholders. These consortiums enhance collaboration and innovation, fostering a more integrated and dynamic innovation ecosystem. Additionally, emphasizing the applicability of Information and Communication Technologies (ICT) in every smart specialization project is essential, as it aligns with the EU's focus on digital transformation.

Another important aspect of adapting EU practices is the implementation of the Entrepreneurial Discovery Process (EDP). This process involves a thorough analysis of existing opportunities, assets, competencies, and competitive advantages to identify the most promising investment areas. By adopting this approach, Ukraine can ensure more efficient allocation of state resources and avoid duplication of efforts, leading to more strategic and targeted development initiatives.

The formation of clusters is another best practice from the EU that can significantly benefit Ukraine's smart specialization efforts. These clusters act as intermediaries and catalysts within regional innovation ecosystems, facilitating collaboration between businesses, research institutions, and government bodies. By enhancing industrial engagement and driving cross-sector innovation, clusters can help align regional strengths with broader innovation goals and improve access to multiple funding sources [2].

In terms of human capital development, Ukraine can learn from the EU's emphasis on lifelong learning and skills adaptation. The ReSkill UA program is a step in this direction, but further initiatives could be implemented to create a more comprehensive and flexible system of continuous education and training.

To support these initiatives, Ukraine can benefit from leveraging the Smart Specialisation Community of Practice (S3 CoP) as a model for knowledge sharing, guidance, and peer learning. This would provide access to valuable resources like the S3 Observatory and facilitate participation in thematic platforms and partnerships. Such engagement can accelerate Ukraine's learning curve and help avoid common pitfalls in implementing smart specialization strategies.

In the context of human capital development, Ukraine's approach through the FRESCH framework and human-centered design (HCD) aligns well with EU practices. This approach

focuses on understanding and addressing the urgent needs of various population segments, including livelihood, education, physical rehabilitation, and mental health support. By continuing to refine and expand this approach, Ukraine can ensure that its human capital development strategies are both inclusive and responsive to the diverse needs of its population.

The role of international organizations in supporting Ukraine's efforts should not be underestimated. The World Bank and UNDP are playing significant roles by supporting projects that enhance education, healthcare, and social protection. For instance, the UNDP's 'Strong Labour Market Institutions' project is upgrading the State Employment Service and vocational education and training (VET) providers. These collaborations provide valuable resources and expertise that can help Ukraine accelerate its progress in both smart specialization and human capital development [3].

As Ukraine continues to adapt EU practices for smart specialization and human capital development, it's crucial to maintain a balance between following proven models and tailoring approaches to the unique challenges and opportunities present in the country.

To summarize, adopting EU practices for smart specialization and human capital development offers Ukraine a vital pathway for economic and social progress. Emphasizing principles like localization, prioritization, and participation, alongside initiatives such as ReSkill UA, can help Ukraine foster a more resilient, innovative, and competitive economy. Sustained cooperation with EU institutions, international organizations, and local stakeholders will be essential to unlocking the full potential of these approaches and securing a prosperous future for the country.

#### References:

1. Government Spotlight: Ukraine's ReSkill UA Initiative. *Coursera*. URL: <https://www.coursera.org/enterprise/articles/ukraine-reskill-initiative-cm>

2. Kashchena N., Nesterenko I., Chmil H., Kovalevska N., Velieva V., Lytsenko O. Digitalization of biocluster management on basis of balanced scorecard. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15(4)/ Pp. 80-96. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94711>

3. Rebuilding Ukraine's Human Capital: Lessons from Global Recovery Contexts *Friedrich-Ebert-Stiftung*. *Rebuilding Ukraine's Human Capital*. URL: <https://www.fes.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=125314&token=c9ee73db0dde06187a22d5b40a6ffb851460271c> .

*М.В. Петченко, к.е.н., доцент*

*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,*

*І.Г. Лемешенко, к.е.н.*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,*

*О.В. Циба, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*

*ПВНЗ «Європейський Університет»*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АДАПТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ**

Сучасні підприємства стикаються з постійно зростаючим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків, стрімкими технологічними змінами та посиленням суспільних вимог до екологічної відповідальності. У цих умовах адаптивність стає визначальною характеристикою підприємства, а її реалізація можлива лише за допомогою

впровадження інноваційних підходів до управління. Інноваційний менеджмент передбачає систематичну діяльність, спрямовану на пошук, розробку, впровадження та комерціалізацію інноваційних рішень, які відповідають потребам ринку та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність, що включає технологічні інновації, модернізацію бізнес-процесів, впровадження нових форм організації праці та інтеграцію цифрових рішень [1; 4-5].

Одним із ключових аспектів інноваційного менеджменту є здатність підприємства реагувати на зовнішні зміни та впроваджувати відповідні коригування у своїй діяльності. Адаптивність забезпечується гнучкою структурою управління, що дозволяє швидко приймати рішення, а також наявністю культури інновацій, яка заохочує творчість, ініціативність та командну роботу. У цьому контексті особливу роль відіграють люди як носії знань і головні учасники інноваційного процесу. Стимулювання їхньої залученості та професійного розвитку стає одним із пріоритетів менеджменту.

Контекст збалансованого розвитку створює нові вимоги до інноваційного менеджменту. Економічна складова зосереджена на досягненні ефективності використання ресурсів, зниженні витрат і максимізації прибутковості. Соціальна складова акцентує увагу на покращенні умов праці, створенні нових робочих місць та підтримці регіонального розвитку. Екологічний аспект, у свою чергу, орієнтований на зменшення негативного впливу на довкілля, впровадження екологічно чистих технологій та відповідальне використання природних ресурсів [2-3].

Управління інноваціями в умовах збалансованого розвитку потребує розробки нових моделей взаємодії з партнерами, споживачами та суспільством у цілому. Важливе значення має створення партнерських відносин із зацікавленими сторонами, що сприяє поширенню інновацій та забезпечує синергетичний ефект. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, активна участь у програмах сталого розвитку та орієнтація на потреби локальних спільнот стають основою довгострокової стратегії підприємства.

Отже, інноваційний менеджмент адаптивних підприємств у контексті збалансованого розвитку є багатовимірним і комплексним процесом, який потребує інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у єдину стратегічну платформу. Він вимагає від підприємств постійного вдосконалення, орієнтації на довгострокові результати та готовності до змін. У цьому полягає його ключова роль у формуванні стійкої бізнес-моделі, яка відповідає сучасним викликам і сприяє створенню цінності для всіх учасників економічного процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елемента ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.

2. Зось-Кіор М. В., Стрілков О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 16. С. 259-263.

3. Коваль Н. І., Корніюк К. В. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни: проблеми та особливості. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 152-158.

4. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії

COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.

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

*Є.О. Снітко, к.т.н., доцент  
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Миргород,  
О.С. Музика, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
С.В. Пічкур, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН АГРЕСИВНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ В СИСТЕМІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Динамічний розвиток сучасних ринків вимагає від підприємств активного пошуку нових підходів до формування конкурентних стратегій. Агресивна підприємницька стратегія передбачає активну експансію, швидке захоплення ринкових ніш і підвищення частки на ринку через інновації та проактивне управління інвестиціями. В умовах високої конкуренції ефективний інвестиційний менеджмент стає основою для реалізації таких стратегій, забезпечуючи стабільне фінансування інноваційних проектів та розвиток підприємства.

Процес формування агресивної стратегії починається з розробки інноваційного дизайну, який визначає принципи функціонування бізнесу та взаємодії з ринковим середовищем. Основою такого підходу є створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів через нові продукти, послуги або бізнес-моделі. Компанії впроваджують прогресивні технології, автоматизують виробничі процеси та використовують штучний інтелект для підвищення ефективності діяльності [1-3].

Інноваційний дизайн стратегії включає створення інвестиційного портфеля, орієнтованого на фінансування високоризикових, але перспективних проектів. Інвестиційний менеджмент визначає ключові напрямки капіталовкладень, оцінює їх рентабельність і формує довгострокові фінансові стратегії. Важливою умовою успіху є диверсифікація інвестиційного портфеля, яка знижує загальні ризики та забезпечує стабільність навіть в умовах непередбачуваних ринкових змін.

Агресивна стратегія передбачає використання різних механізмів фінансування, зокрема венчурного капіталу, залучення інвесторів через IPO або використання кредитних ресурсів. Підприємства, орієнтовані на швидке зростання, активно залучають зовнішні інвестиції для розширення виробництва, виходу на міжнародні ринки або придбання перспективних стартапів. Важливим аспектом управління стає залучення стратегічних партнерів, які підтримують розвиток компанії інтелектуальними, технологічними або фінансовими ресурсами.

Проактивне управління інвестиціями дозволяє підприємствам діяти на випередження конкурентів. Рішення щодо інвестування приймаються на основі глибокого аналізу ринкових тенденцій, прогнозів попиту та оцінки конкурентного середовища. Використання великих даних, аналітичних моделей та алгоритмів прогнозування сприяє точнішому визначенню перспективних напрямків розвитку [4-5].

Маркетингова складова агресивної стратегії також зазнає трансформацій. Підприємства інвестують у брендинг, масштабні рекламні кампанії та підтримку лояльності клієнтів через програми індивідуальних пропозицій. Запуск інноваційних продуктів супроводжується активним просуванням у цифровому просторі, використанням соціальних мереж, контент-маркетингу та інфлюенсерів.

Технологічна трансформація стає ключовим елементом інноваційного дизайну. Впровадження цифрових платформ, автоматизація бізнес-процесів та розвиток електронної комерції дозволяють підприємствам скоротити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів. Крім того, інтеграція хмарних технологій та систем управління даними забезпечує постійну доступність інформації та підтримку прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Крім фінансових аспектів, інноваційний дизайн включає соціальну та екологічну складові. Підприємства, що впроваджують принципи сталого розвитку, інвестують у проекти, які сприяють зняттю негативного впливу на довкілля, використанню відновлюваних джерел енергії та зменшенню викидів шкідливих речовин. Соціальні інвестиції дозволяють зміцнити корпоративну репутацію та здобути довіру клієнтів та інвесторів.

Реалізація агресивної підприємницької стратегії передбачає безперервний моніторинг результатів і адаптацію до змінних умов. Системи управління підприємством повинні бути побудовані на принципах гнучкості та здатності швидко коригувати стратегію залежно від нових викликів. Оцінка ефективності проводиться через ключові показники продуктивності, рівень рентабельності інвестицій та частку ринку, що контролюється підприємством.

Інноваційний дизайн агресивної стратегії забезпечує підприємствам можливість масштабного розвитку навіть в умовах глобальної конкуренції. Підприємства, що активно інвестують у новітні технології, залучають перспективні проекти та розвивають стратегічні партнерства, створюють нові ринки, підвищують свою конкурентоспроможність і формують міцні позиції у світовій економіці.

Біфуркація у бізнес-контексті є критичною точкою, в якій підприємство стикається з необхідністю змінити стратегію через неможливість продовжувати діяльність у попередньому форматі. Технологічні інновації, злам ланцюгів постачання або раптові зміни споживчих пріоритетів можуть стати такими точками. Успішний інноваційний дизайн агресивної стратегії передбачає здатність підприємства передбачити ці моменти або швидко адаптуватися до нових умов.

Інноваційний дизайн агресивної підприємницької стратегії з урахуванням змін і біфуркацій дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах невизначеності. Завдяки гнучкому управлінню інвестиціями, технологічним інноваціям та готовності до організаційних трансформацій компанії можуть не лише подолати кризові періоди, а й створити нові можливості для розвитку та зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Запша, Г. М., Орлова-Курилова, О. В., Лімаренко, С. М., & Яцун, А. Г. (2021). Ресурсне забезпечення ефективності стратегічного управління інноваційною інфраструктурою у формуванні конкурентних переваг та соціально-економічних гарантій в умовах глобалізації економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 9-16.

2. Орлова-Курилова, О. В., Таран-Лала, О. М., Петченко, М. В., & Мартинов, А. А. (2021). Модель управління інноваційним підприємництвом у контексті стратегій логістичної та фінансової інфраструктури національної економіки в умовах пандемії

COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. *Агросвіт*, (21-22), 27-34.

3. Ложачевська, О. М., Орлова-Курилова, О. В., Макаренко, Н. О., & Рубежанська, В. О. (2021). Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*, (11), 9-13.

4. Орлова-Курилова, О. В., Держак, Н. О., Сухомлин, Л. В., & Бачкір, І. Г. (2021). Моделювання життєвого циклу інноваційного проекту в умовах трансформації національної економіки: управління маркетинговим потенціалом. *Агросвіт*, (18), 36-43.

5. Lozhachevska, O., Bashmakov, M., Petchenko, M., Orlova-Kurilova, O., Bereza, I., Krasnoshtan, O., & Mirosnichenko, O. (2023). Technological Management of Innovations in Logistics. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 45(2), 113-123.

*Є.О. Снітко, к.т.н., доцент*

*Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Миргород,*

*В.В. Новосардов, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,*

*С.В. Рабчук, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

## **ІНТЕГРОВАНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО АДАПТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ЕТАПІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Інтегроване підприємництво адаптивних підприємств є ключовою концепцією сучасного стратегічного менеджменту. Воно передбачає гармонійне поєднання внутрішніх та зовнішніх ресурсів компанії для забезпечення її конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Умови швидких змін на глобальних ринках, економічна нестабільність та технологічний прогрес стимулюють компанії до інтеграції управлінських функцій на всіх рівнях діяльності. Такий підхід забезпечує послідовність у прийнятті рішень, мінімізацію ризиків та реалізацію довгострокових цілей.

Формування етапів стратегічного менеджменту в умовах адаптивного підприємництва починається з розробки місії та бачення підприємства. Стратегічна місія визначає основну мету організації та її роль на ринку. Бачення спрямовує колектив на досягнення майбутнього стану, який є ідеальним з точки зору розвитку компанії. На цьому етапі важливо враховувати не лише внутрішні можливості, а й глобальні тренди, що впливають на конкурентне середовище [1-2].

Аналіз зовнішнього середовища стає наступним кроком у стратегічному менеджменті. Вивчення економічних, політичних, технологічних і соціальних факторів дозволяє виявити потенційні загрози та можливості. В умовах адаптивного підприємництва аналіз має проводитися на постійній основі з використанням сучасних аналітичних інструментів, зокрема великих даних, прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку ринку.

Оцінювання внутрішнього середовища компанії дозволяє визначити її сильні та слабкі сторони. Управлінська команда зосереджується на ідентифікації ключових ресурсів, компетенцій та унікальних знань, що можуть стати основою для створення



конкурентних переваг. Створення ефективної організаційної структури та впровадження сучасних інформаційних систем сприяє зміцненню внутрішніх позицій компанії.

Формування стратегічних цілей базується на результатах попередніх етапів. Адаптивне підприємництво орієнтоване на розробку гнучких і водночас амбітних планів розвитку, які можуть бути скориговані залежно від змін у бізнес-середовищі. Важливо враховувати довгострокові інтереси підприємства, забезпечуючи при цьому стабільність поточних операцій.

Вибір стратегії є центральним етапом стратегічного менеджменту. Він передбачає прийняття ключових управлінських рішень щодо розвитку продуктів, виходу на нові ринки, інвестування в інновації та диверсифікації діяльності. Адаптивні підприємства тяжіють до багаторівневих стратегій, які поєднують кілька підходів: зростання, стабілізацію або вихід із певних ринкових сегментів [3-5].

Реалізація обраної стратегії потребує високого рівня координації дій усіх підрозділів підприємства. Основою успішної реалізації стає залучення співробітників, створення ефективної комунікаційної системи та мотиваційних механізмів. У рамках інтегрованого підприємництва впровадження змін відбувається через узгоджені управлінські процеси, підтримку інноваційних проектів і розвиток партнерських відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Контроль і корекція стратегічних дій забезпечують безперервний моніторинг результатів виконання поставлених завдань. Система управління адаптивними підприємствами повинна бути побудована так, щоб дозволяти швидко реагувати на відхилення від намічених цілей і здійснювати необхідні коригування. Важливим елементом контролю стає оцінка ефективності використання ресурсів, фінансових показників і рівня задоволеності клієнтів.

Інтегроване підприємництво є основою формування стійкої бізнес-моделі в умовах нестабільності та глобальних викликів. Воно дозволяє підприємствам підтримувати баланс між стратегічним плануванням і оперативним управлінням, забезпечуючи довготривалу конкурентоспроможність і фінансову стабільність. Успішна реалізація принципів інтегрованого підприємництва відкриває нові перспективи для розвитку, підвищує гнучкість управління та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Кризові ситуації стають невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, значно впливаючи на процеси стратегічного менеджменту. В умовах економічних, соціальних чи політичних потрясінь інтегроване підприємництво набуває критичного значення, оскільки воно дозволяє адаптивним підприємствам не лише виживати, а й розвиватися, зберігаючи свою конкурентоспроможність. Впровадження інтегрованих підходів у стратегічне управління сприяє зниженню ризиків і створює міцну основу для відновлення та стійкого зростання навіть у найскладніших умовах.

В умовах кризи першим кроком стає перегляд місії та стратегічного бачення підприємства. Економічні та соціальні виклики можуть суттєво змінити пріоритети бізнесу, змушуючи його зосереджуватися на ключових напрямках діяльності, які забезпечують швидкий дохід або соціальну підтримку. Формування адаптивних цілей відображає нову реальність, в якій підприємство повинно діяти максимально гнучко.

Аналіз зовнішнього середовища в кризовий період вимагає більш глибокого вивчення нестабільних факторів, які можуть загрожувати стабільності компанії. Економічні санкції, перебої у постачанні, різкі зміни валютного курсу чи зростання безробіття можуть створювати критичні перешкоди для розвитку бізнесу. Для

подолання таких викликів потрібна оперативна аналітика, використання прогнозних моделей та інструментів управління ризиками.

Оцінка внутрішніх можливостей підприємства під час кризи вимагає не лише виявлення сильних сторін, а й швидкого перерозподілу ресурсів. Скорочення витрат, реструктуризація боргів, оптимізація виробничих процесів і підвищення продуктивності стають невід'ємними складовими антикризового управління. Інтеграція нових технологій, автоматизація рутинних операцій та впровадження інноваційних методів роботи підвищують стійкість бізнесу до кризових явищ.

Контроль та оцінювання ефективності стратегічних дій у кризовій ситуації потребує посиленої уваги до фінансових показників, рівня продажів, задоволеності клієнтів та показників стійкості. Системи управління, що включають регулярні антикризові наради, автоматизовані інструменти моніторингу та звітності, дозволяють швидко виявляти слабкі місця та ухвалювати рішення в режимі реального часу.

Криза також відкриває нові можливості для інтегрованого підприємництва. Підприємства, які вміють адаптуватися до змін і впроваджувати інновації навіть у важкі часи, можуть скористатися кризою як шансом для розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Gryshko, V., Zos-Kior, M., & Zerniuk, O. (2018). Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.2), 131-134.

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

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

4. Зось-Кіор, М. В., & Калюжний, С. О. (2020). Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*, (3), 23-27.

5. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.

*В. Собчишин, к.е.н.,  
В. Дяченко, А. Троян, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Сільське господарство України залишається однією із формування стратегічного потенціалу підприємства є невід'ємною складовою економічної стратегії. Цей процес передбачає створення й організацію системи ресурсів і конкурентних переваг таким чином, щоб їх оптимальне поєднання сприяло досягненню цілей господарюючого суб'єкта, забезпечуючи стійкість і успішність його діяльності в довгостроковій перспективі [1].

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства має певні функції та

базується на принципах, що покладені в його основу управління (рис. 1).

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
ПРИНЦИПИ	ФУНКЦІЇ
достатності	- формує стратегічний потенціал підприємства відповідно до цілей і завдань розвитку підприємства
стабільності	
системності	- пошук альтернативних можливостей та вибір найбільш перспективних
безперервності	
збалансованості	- оцінка ступеня достатності стратегічного потенціалу підприємства для досягнення загальної стратегії підприємства
оптимальності використання ресурсів	
забезпеченості інформаційно-технологічним інструментарієм	- визначення ступеня впливу елементів стратегічного потенціалу підприємства на його рівень
гнучкості	- прийняття рішення щодо розвитку стратегічного потенціалу підприємства

Рис. 1. Функції та принципи управління стратегічним потенціалом підприємства [узагальнено на основі 2;3]

Використання цих принципів сприяє більш ефективному формуванню і реалізації стратегічного потенціалу підприємства [4].

Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, а й від умов реалізації стратегічного напрямку розвитку, вирішення проблеми багатоканального ресурсного забезпечення. В рамках сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства можна визначити як основу для створення та розвитку стійкої конкурентної переваги підприємства, заснованого на формуванні унікальної комбінації ресурсів та унікальних можливостей для виробництва успішних продуктів і технологій при гнучкості стратегічного управління.

#### Список використаних джерел:

1. Дацюк-Томчук М., Борисюк О. Особливості і принципи формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах неоіндустріального суспільства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 56-58.
2. Лучкова М. С. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економічні науки*. 2012. Вип. 9(2). С. 300-306.
3. Кібук Т. М. Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економічний простір*. 2009. № 23/2. С. 194-203.
4. Абїх О., Яремко І. Формування стратегічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *UNIVERSUM*. 2023, (1). С. 51-56.

*Л.В. Сухомлин, к.т.н., доцент*  
*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,*  
*Я.А. Шитленко, к.е.н.*  
*Національний університет фізичного виховання і спорту України,*  
*Р.В. Ткачук, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АДАПТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Здатність організацій швидко реагувати на зміни, оптимізувати операційні процеси та інтегрувати новітні технології визначає їхню конкурентоспроможність. Управління бізнес-процесами, орієнтованими на адаптацію, дозволяє підприємствам ефективно працювати навіть у нестабільних умовах, забезпечуючи високу гнучкість та стійкість. Такий підхід вимагає системного аналізу, інноваційних методів управління та постійного вдосконалення організаційних практик.

Основою управління бізнес-процесами адаптивних підприємств є розуміння того, що процеси повинні бути не лише ефективними, але й гнучкими. Це передбачає їх здатність до швидкої перебудови залежно від змін у зовнішньому середовищі, таких як нові ринкові умови, технологічні інновації або зміна регуляторних вимог. Гнучкість бізнес-процесів досягається через створення модульних структур, у яких кожен елемент може функціонувати автономно, забезпечуючи можливість його модифікації чи заміни без впливу на загальну систему. Це дозволяє підприємствам оперативно адаптувати свої операції до нових викликів. Важливим елементом управління бізнес-процесами є інтеграція цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію, аналітику та моніторинг діяльності. Використання інструментів цифровізації, таких як платформи управління процесами, системи ERP, CRM та аналітичні інструменти, дозволяє отримувати дані в реальному часі, оцінювати ефективність процесів та виявляти точки, що потребують покращення. Це значно підвищує оперативність прийняття рішень, що є важливим аспектом для адаптивних підприємств. Цифрові технології також сприяють зниженню витрат та підвищенню точності виконання процесів, що посилює конкурентні позиції компанії [1; 4].

Ключову роль в управлінні бізнес-процесами відіграє принцип орієнтації на клієнта. Адаптивні підприємства розглядають свої бізнес-процеси як засіб для створення цінності для клієнтів, що забезпечує їхню довгострокову лояльність. Для досягнення цієї мети компанії активно залучають клієнтів до процесу розробки продуктів чи послуг, вивчають їхні потреби та очікування. Це дозволяє створювати індивідуалізовані рішення, які відповідають специфічним запитам клієнтів, забезпечуючи підприємству унікальні конкурентні переваги.

Особливого значення в управлінні бізнес-процесами адаптивних підприємств набуває безперервне вдосконалення. Такий підхід передбачає регулярний перегляд і оптимізацію процесів з метою підвищення їхньої ефективності, усунення зайвих операцій та адаптації до змін. В основі безперервного вдосконалення лежить концепція циклу PDCA [2-3], яка дозволяє системно оцінювати ефективність процесів і впроваджувати покращення. Це забезпечує підприємству здатність підтримувати високу продуктивність навіть у нестабільному середовищі.

Управління бізнес-процесами також включає розробку механізмів моніторингу та оцінки їхньої ефективності. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє виявляти слабкі місця у процесах та визначати напрями для їх оптимізації. Оцінка результатів має бути не лише кількісною, але й якісною, оскільки

важливо розуміти не тільки продуктивність, але й загальний вплив процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це сприяє узгодженню операційної діяльності з довгостроковими завданнями організації.

Людський капітал також відіграє важливу роль у управлінні бізнес-процесами адаптивних підприємств. Працівники є основними виконавцями процесів, тому важливо забезпечити їхню залученість та мотивованість. Підприємства створюють умови для розвитку персоналу, надаючи можливості навчання та вдосконалення навичок. Це дозволяє працівникам адаптуватися до нових умов роботи, таких як впровадження цифрових технологій, і сприяє підвищенню загальної ефективності організації. Важливим аспектом є управління ризиками в рамках бізнес-процесів. Адаптивні підприємства стикаються із численними викликами, серед яких економічні, технологічні та регуляторні ризики. Ефективне управління цими ризиками включає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та розробку заходів для їхньої мінімізації. Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити оперативний аналіз ризиків і впровадження відповідних механізмів захисту, що сприяє підвищенню стійкості процесів.

Таким чином, управління бізнес-процесами адаптивних підприємств є багатограним підходом, що поєднує технологічні, організаційні та людські аспекти. Воно забезпечує підприємствам здатність до швидкої адаптації, підтримки високої ефективності та створення довгострокових конкурентних переваг. У контексті сучасних змін бізнес-середовища цей підхід стає основою для успішної діяльності підприємств, дозволяючи їм залишатися лідерами у своїх галузях.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2017. №6. С. 62-65.
2. Коваль Н. І., Корніюк К. В. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни: проблеми та особливості. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 152-158.
3. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрій М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29-40.
4. Разводовська В. О., Заяц О. В., Парохненко О. С., Гнатенко І. А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297.

*П.О. Колещук, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Класичний приватний університет,*

*Б.М. Куява, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,*

*О.А. Іващук, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,*

*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкових умов, передбачати потреби споживачів і створювати продукти чи послуги,

які виходять за межі традиційного уявлення про цінність, що особливо важливо у середовищі, де технологічний прогрес, швидка цифровізація та зростаючі очікування клієнтів формують нові стандарти конкуренції.

Управління конкурентоспроможністю інноваційних підприємств починається зі стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Підприємства повинні розуміти, які тенденції формують їхній ринок, хто є основними конкурентами і які технології можуть стати вирішальними у найближчій перспективі. Водночас важливо розробляти інноваційні рішення, які не просто відповідають поточному попиту, але й створюють нові потреби, формуючи новий ринок.

Однією з основних задач управління конкурентоспроможністю є впровадження ефективних інноваційних процесів, що включає весь цикл розробки, починаючи з ідеї і закінчуючи її втіленням у комерційно успішний продукт або послугу. Такий процес передбачає залучення найкращих спеціалістів, використання сучасних технологій і активну взаємодію з іншими компаніями, науковими установами чи стартапами. Співпраця у форматі відкритих інновацій дозволяє прискорити процес розробки, скоротити витрати і знизити ризики, пов'язані з невизначеністю ринку [1-3].

Ключовим аспектом управління конкурентоспроможністю є орієнтація на потреби клієнтів. Інноваційно орієнтовані підприємства повинні бути максимально чутливими до змін у поведінці споживачів і враховувати їхні очікування при створенні продуктів чи послуг, що досягається за допомогою використання цифрових технологій, які дозволяють проводити глибокий аналіз даних і отримувати інсайти про уподобання клієнтів. Наприклад, аналіз великих даних або штучний інтелект допомагають прогнозувати тренди, персоналізувати пропозиції та забезпечувати високу якість обслуговування.

Управління конкурентоспроможністю також передбачає інвестування у розвиток людського капіталу. Інновації створюються людьми, і тому залучення, навчання та мотивація талановитих працівників є основою успіху. Підприємства, які прагнуть зберігати лідерство у своїх галузях, повинні створювати умови для постійного професійного розвитку своїх співробітників, а також підтримувати корпоративну культуру, що стимулює творчість, співпрацю та ризикове мислення. Крім того, важливо впроваджувати принципи інклюзивності, що дозволяє використовувати весь спектр потенціалу команди.

Роль технологій у підтримці конкурентоспроможності важко переоцінити. Цифровізація відкриває нові можливості для автоматизації процесів, створення інноваційних продуктів і покращення взаємодії з клієнтами. Використання таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн чи роботизовані системи, дозволяє підприємствам бути більш ефективними, швидше реагувати на виклики і пропонувати унікальні рішення, які важко копіювати конкурентам. Водночас, підприємства повинні бути готові до ризиків, пов'язаних із впровадженням технологій, таких як кіберзагрози чи технологічне застарівання, і активно управляти ними.

Фінансова складова також відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств. Високий рівень інноваційних витрат вимагає ефективного планування ресурсів, пошуку альтернативних джерел фінансування та обґрунтованого управління інвестиціями. Успішні підприємства активно залучають венчурний капітал, державну підтримку або створюють стратегічні альянси для розподілу витрат і зменшення фінансових ризиків.

Важливим компонентом управління конкурентоспроможністю є репутація

підприємства. Інноваційні компанії, які асоціюються з якістю, прогресивністю і соціальною відповідальністю, отримують значні переваги у взаємодії зі споживачами, інвесторами та партнерами, що досягається завдяки прозорій комунікації, демонстрації успіхів у впровадженні інновацій та активній участі у суспільно важливих проєктах, таких як екологічні чи освітні ініціативи.

Управління конкурентоспроможністю інноваційно орієнтованих підприємств є комплексним процесом, який потребує постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі, гнучкості у прийнятті рішень і стратегічного бачення майбутнього. Поєднання інноваційних рішень, ефективних технологій та акценту на людський капітал дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними у динамічному середовищі, створюючи нові можливості для зростання і розвитку. Успішна реалізація таких стратегій забезпечує довгостроковий успіх і формує основу для сталого розвитку як самого підприємства, так і суспільства загалом.

#### **Список використаних джерел:**

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

2. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.

3. Zos-Kior M., Ilyin V., Bondarskaya A. Globalization and land-use prospects for agrarian enterprises. *The Advanced Science Journal*. 2014. №8. P. 205-208.

*Д.О. Пилипенко, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,*

*Є.І. Бурій, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*

*Полтавський державний аграрний університет,*

*Д.В. Хлинін, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії*

*ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

Сучасний бізнес-світ перебуває під постійним впливом технологічних змін, глобалізації та зростання споживчих очікувань. У таких умовах трансформація інноваційно орієнтованих підприємств стає ключовим фактором для збереження та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних підходів до управління дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, створювати нові ринки та забезпечувати довгострокове зростання.

Процес трансформації починається з усвідомлення необхідності змін, викликаних зовнішніми або внутрішніми чинниками. Технологічні прориви, зростаючий тиск з боку конкурентів, нові споживчі тренди змушують компанії переглядати свої стратегії розвитку. Керівництво підприємства повинно визначити стратегічні напрямки інноваційного розвитку, які забезпечать підвищення продуктивності, скорочення витрат і поліпшення якості продукції [1-2].

Інноваційна трансформація передбачає глибокі зміни в організаційній структурі

та корпоративній культурі. Формування команди, орієнтованої на пошук та впровадження нових ідей, сприяє створенню творчої атмосфери, в якій співробітники готові пропонувати нестандартні рішення. Важливим аспектом стає розвиток компетенцій персоналу через навчання, підвищення кваліфікації та обмін досвідом.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає впровадження сучасних методів управління інноваційними процесами. Підприємства створюють дослідницькі центри, лабораторії та інноваційні хаби, де відбувається генерація нових ідей та їх комерціалізація. Управління інноваціями потребує застосування таких підходів, як дизайн-мислення, що забезпечують швидку розробку та впровадження нових продуктів.

Цифровізація бізнес-процесів стає основою трансформації інноваційно орієнтованих підприємств. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити ефективність управління та забезпечити персоналізований підхід до обслуговування клієнтів. Використання великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання надає змогу прогнозувати попит, оптимізувати ланцюги постачання та розробляти нові маркетингові стратегії [2-4].

Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє управління продуктом. Успіх підприємства залежить від здатності швидко створювати інноваційні товари, які відповідають змінним потребам ринку. Стратегічне планування передбачає визначення пріоритетних напрямків розробок, тестування продуктів та швидке виведення їх на ринок. Підтримка високої якості та індивідуалізація пропозицій допомагають зміцнити позиції на глобальних ринках.

Маркетингова складова трансформації орієнтована на формування сильного бренду, що асоціюється з інноваційністю та якістю. Підприємства активно використовують цифрові платформи, соціальні мережі та інструменти аналітики для просування своїх продуктів. Підвищення лояльності клієнтів відбувається через підтримку безперервного зв'язку з аудиторією, залучення до розробки нових продуктів та створення індивідуальних пропозицій.

Управління конкурентоспроможністю передбачає також інтеграцію сталого розвитку. Екологічні інновації, використання відновлюваних джерел енергії та відповідальне ставлення до природних ресурсів підвищують репутацію компанії та забезпечують її довготривалу стабільність. Споживачі дедалі більше віддають перевагу підприємствам, які підтримують екологічні та соціальні ініціативи.

Трансформаційні зміни зачіпають і партнерські відносини. Підприємства активно розвивають мережу стратегічних партнерств з іншими компаніями, науково-дослідними установами та стартапами. Обмін досвідом, спільна розробка інноваційних продуктів та залучення зовнішніх інвесторів сприяють створенню масштабних інноваційних екосистем.

Контроль і моніторинг результатів трансформації дозволяють оцінити ефективність впроваджених інноваційних стратегій. Регулярний аналіз показників конкурентоспроможності, фінансових результатів та зворотного зв'язку від клієнтів дозволяє коригувати стратегії розвитку та підвищувати ефективність управління.

Трансформація інноваційно орієнтованих підприємств стає необхідною умовою для збереження лідерських позицій на сучасному ринку. Підприємства, які інвестують у нові технології, підтримують розвиток людського капіталу та впроваджують стійкі бізнес-моделі, створюють конкурентні переваги, що забезпечують їх довгостроковий успіх у глобальному конкурентному середовищі.

Сучасний світ стикається з постійними викликами, які створюють нестабільні



умови для бізнесу. Економічні кризи, геополітичні конфлікти, пандемії та технологічні зміни змушують підприємства швидко адаптуватися. У таких умовах трансформація інноваційно орієнтованих підприємств стає вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Основою трансформаційних процесів стає перегляд стратегічних пріоритетів компанії. Керівництво повинно визначити, які напрямки залишаються перспективними навіть в умовах ринкової нестабільності. Зосередження на ключових компетенціях дозволяє мінімізувати втрати та спрямувати ресурси на найбільш ефективні інноваційні проекти. Управління конкурентоспроможністю потребує створення адаптивної бізнес-моделі. Впровадження гнучких стратегій розвитку, здатних змінюватися відповідно до нових викликів, дозволяє підтримувати стабільність навіть за несприятливих обставин. Наприклад, підприємства, що використовують цифрові платформи для продажу товарів, здатні продовжувати діяльність навіть за умов локдаунів чи логістичних збоїв.

Інноваційні підприємства в умовах нестабільності стикаються з необхідністю оптимізації витрат. Застосування технологій автоматизації та штучного інтелекту дозволяє зменшити витрати на виробництво, підвищити якість продукції та прискорити процеси управління. Важливим напрямом стає діджиталізація внутрішніх бізнес-процесів, що підвищує операційну ефективність і дозволяє швидко приймати управлінські рішення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*. 2021. № 1-2. С. 111-121.
2. Зось-Кіор, М. В., & Брижань, К. О. (2017). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*, (6), 62-65.
3. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.
4. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.

*О.В. Черних, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Полтавський державний аграрний університет,*

*О.В. Щур, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Київський національний університет технологій та дизайну,*

*М.О. Кожедуб, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»*

### **ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК АДАПТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Сучасна економічна динаміка та високий рівень конкуренції створюють нові виклики для підприємств, які прагнуть досягти сталого розвитку. Одним із ключових підходів, що забезпечує ефективне функціонування підприємств в умовах швидких

змін, є впровадження концепції збалансованого розвитку в системі інноваційного менеджменту.

Адаптивність підприємств полягає у їх здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи конкурентоспроможність. Це включає адаптацію до технологічних змін, потреб ринку та регуляторних вимог. Успішне впровадження адаптивності передбачає використання гнучких організаційних структур, які забезпечують швидке прийняття рішень та підвищення продуктивності [1-2].

Інноваційний менеджмент є центральним елементом у забезпеченні адаптивності підприємств. Він сприяє впровадженню новітніх технологій, створенню інноваційних продуктів та оптимізації бізнес-процесів. Використання інноваційних стратегій дозволяє підприємствам:

- підвищити ефективність використання ресурсів;

- впроваджувати нові бізнес-моделі;

- мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами зовнішнього середовища.

Збалансований розвиток охоплює три ключові аспекти: економічний, соціальний та екологічний. Інтеграція цих складових у діяльність підприємств дозволяє забезпечити довгострокову стійкість та гармонійний розвиток. Для цього важливим є застосування таких підходів, як:

- впровадження технологій енергозбереження;

- забезпечення справедливих умов праці;

- участь у соціальних проєктах.

Ефективне управління змінами та розвиток інновацій вимагають висококваліфікованого лідерства. Лідери адаптивних підприємств повинні володіти стратегічним баченням, вмінням формувати інноваційні команди та мотивувати персонал до досягнення спільних цілей. Успішне лідерство сприяє створенню культури інновацій, яка є базовим елементом для сталого розвитку [2-3].

Збалансований розвиток адаптивних підприємств у системі інноваційного менеджменту є ключовим фактором їхнього успіху в сучасних умовах. Інтеграція економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємств забезпечує їхню конкурентоспроможність, стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі. Підтримка інновацій та розвиток лідерських компетенцій є фундаментом для досягнення цих цілей.

#### **Список використаних джерел:**

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

2. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 5(52). pp. 162–172.

3. Hnatenko I., Bebko S., Ievseitseva O., Shikovets K., Kvita H., Zos-Kior M. Market analysis of the renewable energy market of Ukraine in the context of changes in financial and economic processes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5(58). pp. 446–459.

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічна стійкість підприємства є критично важливим аспектом сучасного бізнесу, оскільки вона визначає здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати свою конкурентоспроможність і досягати поставлених цілей. Методичні основи стратегічної стійкості охоплюють ряд підходів, інструментів та процедур, які допомагають підприємствам забезпечувати свою стійкість (рис. 1).



Рис. 1. Блок-схема етапів робіт з стратегічної стійкості підприємства

*Джерело: дослідження автора*

Методичні основи стратегічної стійкості підприємства охоплюють широкий спектр підходів і інструментів, що дозволяють компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати свою конкурентоспроможність. Важливо, щоб підприємства постійно вдосконалювали свої стратегії, інвестували в розвиток і технології, а також забезпечували активну участь співробітників у процесі адаптації до змін. Таким чином, стратегічна стійкість стає не лише метою, а й постійним процесом, що вимагає уваги та зусиль з боку всіх учасників бізнесу.

У свою чергу, Ж. Л. Крисько [1] пропонує застосовувати «золоте правило економіки підприємства», що передбачає використання послідовних показників, що мають бути більшими за попередні:

$$T_{\pi} > T_{\text{в}} > T_{\text{вк}} > T_{\text{а}}$$

де  $T_{\pi}$  – темп зростання чистого прибутку;  $T_{\text{в}}$  – темп зростання доходу від реалізації товарів;  $T_{\text{вк}}$  – темп зростання вартості власного капіталу;  $T_{\text{а}}$  – темп зростання вартості активів. Виходячи з даного правила можна сказати, що при додержанні приведених умов підприємство залишається стабільним та стійким.

Л. Є. Довгань та Г. А. Мохонько [2] запропонували систему індикаторів та показників стратегічної стійкості підприємства, які були систематизовані, доповнені та приведені нами у наступній таблиці 1.

**Інтегральний підхід до побудови системи індикаторів та показників  
стратегічної стійкості підприємства**

Складові	Індикатори	Показники
Стійкість маркетингової системи	Масштабування ринкових можливостей Ефективність роботи ринку Ефективність маркетингових заходів	Питома вага реалізованої продукції Прибутковість бізнесу Рентабельність бізнесу Коефіцієнт співвідношення доходу (прибутку) до витрат від маркетингових заходів Питома вага освоєних витратків на маркетингові заходи Рівень витрат на маркетингові заходи
Фінансово-економічна стійкість	Фінансово-економічна безпека Доступ до фондового ринку Доступність кредитних ресурсів Банкротство та ліквідація Антикризові заходи Свобода ведення бізнесу	Коефіцієнт автономії Коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої, абсолютної) Коефіцієнт мобільності Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу Запас фінансової міцності
Інноваційно-інвестиційна стійкість	Патентна активність Науково-технічні спроможність бізнесу Інвестиційна спроможність Спільна діяльність Кооперація	Темп приросту інвестицій Питома вага власних інвестицій Коефіцієнт прибутковості власних активів та активів в цілому Рівень інвестиційної активності Питома вага витрат на інформатизацію, автоматизацію, роботизацію в загальних інвестиціях Коефіцієнт оновлення виробничого капіталу Коефіцієнт співвідношення оновлених та вибувчих основних засобів
Стійкість виробничої системи	Конкурентоздатність Ефективність використання ресурсів Якісні характеристики товарів Стан основних виробничих засобів Застосовувані технології Метод амортизації основних засобів	Темп приросту виробництва продукції, товарів, послуг Собівартість одиниці виробленої продукції Капіталовіддача Капіталоємність Продуктивність праці Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів Матеріаловіддача Матеріалоємність Співвідношення темпів приросту продуктивності праці та заробітної плати Ритмічність виробництва Коефіцієнт браку продукції
Стійкість екологічної системи та безпека праці	Вплив на навколишнє природне середовище Технічні та гігієнічні умови праці Умови безпеки життєдіяльності Вміст забруднюючих речовин в повітрі, воді та приміщеннях, відповідно встановленим нормативам	Рівень травматизму на виробництві Темп приросту витрат на охорону праці Обсяг витратків на охорону праці на 1 працівника Рівень податків та зборів на забруднення (стаціонарних та пересувних джерел) у розрахунку на 1 тис грн товарної продукції Рівень податків та зборів за використання природних ресурсів (води, землі, корисних копалин) Об'єм викидів забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище (воду, ґрунт, повітря) Коефіцієнт співвідношення рівня витратків на екологічні заходи у загальних витратах Коефіцієнт співвідношення рівня витратків на екологічні заходи в інвестиціях

Стієкість управлінської системи	Система управління якістю Система контролю Ефективність управлінських рішень Досягнення місії компанії Виконання поставлених цілей	Рівень комп'ютеризації, автоматизації та роботизації виробничих процесів Питома вага управлінського персоналу Дохід та прибуток на одного працівника управління Рівень витрат на одного працівника управління Коефіцієнт співвідношення доходу (прибутку) до витрат на одного працівника управління Ефективність управлінських рішень
Стієкість соціальної системи	Якісні характеристики працівників Здоров'я робітників Благополуччя робітників Розвинена соціальна інфраструктура Соціальний пакет для працівників Система перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників	Коефіцієнт плинності кадрів Коефіцієнт стабільності кадрів Коефіцієнт співвідношення рівня заробітної плати працівників до середньогалузевого чи середньодержавного її рівня Наявність об'єктів соціальної інфраструктури Витрати на утримання об'єктів соціальної інфраструктури, грн Частка витрат на соціальну сферу у загальних витратах Темп приросту заробітної плати Розмір соціального пакету

*Джерело: дослідження автора на основі [2]*

Запропонована методика дозволить орієнтуватися у виборі необхідних індикаторів та показників, якими мають керуватися при проведенні оцінювання стратегічної стійкості керівники та менеджери департаментів та підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 399-403.
2. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Обґрунтування показників, що характеризують стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 9. С. 35-38.

*С.І. Миленко, О.Д. Книши, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ БАНКРУТСТВА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

Управління ризиком банкрутства є важливим напрямом досліджень через високу динамічність сучасного економічного середовища, яке впливає на фінансову стабільність підприємств та вимагає розробки новітніх превентивних підходів. Удосконалення методів оцінювання та мінімізації цих ризиків є ключовим фактором забезпечення стійкості суб'єктів господарювання в умовах глобальної конкурентної боротьби. Комплексний аналіз чинників, що спричиняють ризик банкрутства, дає змогу ідентифікувати ключові загрози та формувати адаптивні моделі управління фінансовими потоками.

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному Кодексом України з процедур банкрутства, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури [1]

З точки зору менеджменту можливе настання банкрутства є кризовим станом підприємства і його подолання вимагає спеціальних методів фінансового управління. Існує система фінансових методів діагностики банкрутства і методика прийняття управлінських рішень в умовах загрози банкрутства. Ця методика призначена не тільки для підприємств, де криза очевидна і необхідно вживати невідкладних заходів щодо стабілізації, а для всіх підприємств, що працюють в ринкових умовах, оскільки її особливості дозволяють на ранній стадії виявити і усунути негативні чинники розвитку підприємства, а також намітити шляхи їх усунення [2].

Підприємства в умовах ринкової економіки постійно стикаються з високим ступенем невизначеності розвитку подій і таким же несподіваним впливом на них зовнішнього середовища. Все більшого значення набуває своєчасна діагностика причин майбутніх криз [3, с. 150].

Дослідники [4] вважають, що антикризове управління є комплексною системою управління бізнесом і спрямована на запобігання або усунення несприятливих подій для бізнесу, використовуючи весь потенціал сучасного менеджменту, розробку та реалізацію спеціальної програми стратегічного характеру, що дозволяє «усувати тимчасові труднощі, підтримувати та покращувати позиції компанії на ринку за будь-яких обставин, переважно використовуючи власні ресурси» [4, с. 7].

Антикризове управління розуміється в науці як сукупність методів, прийомів і форм управління в кризових ситуаціях. Тому ряд науковців вважає, що антикризове управління зводиться до використання специфічних методів і прийомів фінансового менеджменту, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками для запобігання та подолання фінансової кризи [5, с. 16].

Сьогодні успіх подолання кризи значною мірою залежить від здатності провідних менеджерів своєчасно приймати адекватні управлінські рішення. Це передбачає наявність стратегічного мислення, використання сучасних аналітичних інструментів і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі:

- прогнозування ризиків: використання сучасних аналітичних методів, таких як сценарний аналіз або стрес-тестування, дозволяє підприємствам вчасно виявляти загрози та розробляти превентивні заходи;
- формування резервів: забезпечення наявності фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, які можна швидко мобілізувати у кризових ситуаціях;
- навчання менеджерів: регулярні тренінги та симуляції для підготовки керівників до реагування на екстремальні обставини;
- комунікаційна стратегія: забезпечення прозорості та оперативної взаємодії з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами під час кризи, що сприяє підтриманню довіри та зниженню паніки;
- інтеграція інновацій: використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесів прогнозування і прийняття рішень;
- регулярний аудит: проведення незалежного аудиту для оцінки поточного фінансового стану компанії та ризику банкрутства.

Таким чином, управління ризиком банкрутства – це багатокomпонентний процес, що потребує комплексного підходу. Інтеграція вищезазначених інструментів та підходів дозволить підприємствам не лише запобігати кризовим ситуаціям, але й бути більш стійкими у довгостроковій перспективі. В умовах сучасної турбулентної економіки вчасне впровадження антикризових заходів є не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для виживання бізнесу.

### Список використаних джерел:

1. Кодекс України з процедур банкрутства. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2019. № 19. Ст. 74.
2. Файнова Н.А. Діагностика банкрутства і антикризове управління на підприємстві. *Молодий учений*. 2013. № 11. С. 488-490.
3. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 6.1-1 (56). С. 147–153.
4. Івченко Є.А., Мартинова Л.В., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління. *Держава та регіони на промислових підприємствах. Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5 (2). С. 5–12.
5. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салодід С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.

*В.Ю. Педоряка, здобувачка вищої освіти ступеня магістр  
Полтавський державний аграрний університет*

## СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ РИНКОВИХ УМОВ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН (2020-2024)

У сучасних умовах глобалізації, розвитку технологій і змін на ринках компанії повинні бути гнучкими та швидко адаптувати свої стратегії до нових викликів. Бізнес-модель визначає як компанія створює цінність для споживачів, організовує взаємодію з партнерами та клієнтами, використовує ресурси та генерує прибуток. Вона включає цільову аудиторію, канали продажу, джерела доходів, внутрішню організацію компанії та стратегії взаємодії з ринком.

У період з 2020 по 2024 рік компанії по всьому світу, в тому числі і в Україні, активно застосовували нові технології та моделі адаптації до змін. Пандемія COVID-19, економічні кризи та інші фактори вимагали, щоб бізнеси могли швидко змінювати стратегії. Це стало очевидним після того як численні компанії перевели свою діяльність в онлайн, адаптували бізнес-процеси та інтегрували цифрові технології.

Одним з ключових етапів адаптації є вибір оптимальної бізнес-моделі. Існують кілька основних типів моделей, серед яких B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumer), C2C (Consumer to Consumer), а також нові моделі, зокрема підписка, платформи і фріміум.

B2B – модель, орієнтована на продаж товарів і послуг іншим компаніям. В IT-секторі активно застосовуються компанії, як-от Salesforce, SAP, Microsoft, SoftServe, що надають програмні рішення для інших підприємств.

B2C орієнтована на кінцевого споживача і є поширеною в роздрібній торгівлі та онлайн-комерції. Приклади: Amazon, Apple, Nike, Zara, Rozetka, Foxtrot, Monobank, які продають товари через онлайн-платформи.

C2C – модель, яка дозволяє споживачам обмінюватися товарами без посередників. Прикладом є eBay, Airbnb, Facebook Marketplace, OLX та Domik.ua, де користувачі здійснюють операції без участі великих посередників.

Серед популярних моделей – підписка (Subscription), при якій користувачі платять за доступ до послуг. Сервіси, як-от Netflix, Spotify, Adobe Creative Cloud

використовують цю модель для монетизації онлайн-платформ, а в Україні – Monobank, який надає фінансові послуги на умовах підписки.

Платформні моделі створюють онлайн-простори, що з'єднують різні групи користувачів. Наприклад, Uber, Alibaba, Etsy дозволяють здійснювати транзакції між користувачами, а в Україні – Upwork, Bolt.

Модель Freemium передбачає надання базових послуг безкоштовно з можливістю отримати додаткові платні функції. Компанії, такі як LinkedIn, Dropbox і Zoom, успішно використовують її для залучення великих аудиторій.

Інноваційні моделі на основі даних та штучного інтелекту дозволяють персоналізувати послуги та оптимізувати бізнес-процеси. Великі компанії, як-от Google, Facebook, Netflix, Amazon, SoftServe і DataArt активно застосовують великі дані для покращення своїх сервісів.

Моделі двостороннього ринку ефективно з'єднують дві різні групи користувачів. Такі платформи, як Uber, Airbnb, Upwork, дозволяють обмінюватися товарами чи послугами без посередників.

Таблиця 1

### Кваліфікація сучасних бізнес-моделей (2020-2024)

Модель	Опис	Приклади
B2B	Продаж товарів/послуг іншим компаніям	Salesforce, Microsoft, SoftServe
B2C	Продаж кінцевим споживачам	Amazon, Rozetka, Monobank
C2C	Обмін товарами між споживачами	OLX, eBay, Airbnb
Підписка	Регулярні платежі за доступ до послуг	Netflix, Spotify, Monobank
Платформа	Онлайн-платформи для взаємодії користувачів	Uber, Etsy, Upwork
<b>Freemium</b>	Базові послуги надаються безкоштовно, додаткові — за плату	LinkedIn, Dropbox, Zoom
<b>Штучний інтелект (AI)</b>	Використання даних та AI для персоналізації послуг і оптимізації	Google, Netflix, Facebook, SoftServe, DataArt
<b>Двосторонній ринок (Two-sided market)</b>	Платформи, що з'єднують дві різні групи користувачів для обміну товарами чи послугами	Uber, Airbnb, Upwork, Bolt

Адаптація бізнес-моделей є критичним фактором для успіху компаній, особливо в умовах швидких змін. Здатність адаптувати стратегії до нових економічних реалій дозволяє не лише вижити, а й процвітати. Наприклад, Rozetka розширила асортимент і запровадила маркетплейс, що сприяло зростанню кількості продавців і обсягів продажів. Foxtrot адаптувався до нових умов через мобільні додатки та онлайн-магазини, що підвищило зручність покупок. SoftServe інтегрував AI та аналітику даних, знижуючи витрати і підвищуючи персоналізацію.

Отже, адаптація бізнес-моделей є необхідною для стійкості та конкурентоспроможності компаній у швидко змінюваному ринку. Інноваційні стратегії та технології дозволяють бізнесам не тільки адаптуватися, а й забезпечити сталий розвиток в умовах постійних змін.

#### Список використаних джерел:

1. Bashtannyk, V., & Vaskivska, A. Business models in the context of digitalization: Theoretical aspect. *Scientific Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*. 2020. No. 894. P. 58-65. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21886/st12.pdf>.



2. Лісняк В. В., Плиса Ю. Б., Нечаєва А. В. Аналіз використання бізнес-моделей у підприємницькій діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2019. Т. 24, № 2. С. 157–164. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvuumevcg\\_2019\\_24\(2\)\\_24.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2019_24(2)_24.pdf).

3. Лепа Р. М., Саркісова Н. А., Швець М. В. Бізнес-моделі як інструмент стратегічного управління підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 490–494. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-7-2016.pdf#page=490>.

4. Антонюк В., Чумаченко Н. Адаптація бізнес-моделей до умов цифрової трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 7. С. 18-25. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/853/698>.

*К.О. Ткачук, здобувачка вищої освіти ступеня магістр  
Науковий керівник: к.е.н., доц. М.О. Кримова  
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

## **ВПЛИВ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РОЗВИТОК СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УКРАЇНІ**

Неприбуткові організації відіграють значну роль у розвитку соціального захисту в Україні, особливо в умовах, коли державні ресурси обмежені або недостатньо ефективні для покриття всіх соціальних потреб. Дослідження напрямів вдосконалення форм діяльності неприбуткових організацій, принципів їх взаємодії із органами державної влади та місцевого самоврядування, вивчення особливостей їх діяльності в умовах війни та визначення ролі в період повоєнного відновлення є актуальними та потребують постійного вивчення та моніторингу з метою визначення подальшої стратегії їх розвитку. Дані організації є важливим інститутом у ході реалізації соціальної програми держави. Неприбуткові (або їх ще називають - некомерційні) організації займають особливе місце в економіці, метою діяльності яких не є отримання прибутку та покликані виконувати важливу роль в ході реалізації соціальної політики держави.

Дослідження питання ролі громадських організацій у соціально-економічному розвитку досліджували О.М. Воронова, М.О. Круглик, Л.І. Ткаченко [1, 5, 6]. У їх працях висвітлено основні аспекти впливу неприбуткових організацій, насамперед, на процес та якість отримання соціальних послуг населенням. Також в полі зору актуальним залишається питання ролі таких організацій, зокрема волонтерських, в формуванні якісної системи соціального захисту в умовах децентралізації вразливих верств. Окремі напрацювання відображено у працях І.В. Глушкова, Л.О. Савенка, І.Г. Науменко [2, 7].

Головні аспекти впливу неприбуткових організацій на стан соціального захисту населення України наведено в табл. 1.

Важливу роль відіграють неприбуткові організації у сфері формування політики та здійснення контролю над її виконанням. Так як вони не лише пропонують зміни, а й слідкують за виконанням соціальних програм на місцях, здійснюючи моніторинг та надаючи зворотний зв'язок урядовим структурам.

### Інструменти впливу неприбуткових організацій на стан соціального захисту населення України

№	Назва	Характеристика
1.	Надання прямої допомоги вразливим групам населення.	Багато неприбуткових організацій працюють із людьми, які перебувають у скрутному становищі: переселенцями, безробітними, особами з інвалідністю, літніми людьми, багатодітними сім'ями. Вони надають підтримку у вигляді продуктів, одягу, житла, медичної допомоги, консультаційних послуг тощо.
2.	Розвиток і впровадження інноваційних соціальних програм	Неприбуткові організації часто виступають ініціаторами нових соціальних проєктів, які держава може запозичити та масштабувати. Наприклад, програми соціальної адаптації та психологічної підтримки для ветеранів або платформи для навчання людей з обмеженими можливостями.
3.	Адвокація прав людини і вплив на соціальну політику	Неприбуткові організації активно просувають зміни в законодавстві, виступають за захист прав різних соціальних груп і часто впливають на прийняття важливих рішень у сфері соціального захисту. Це може включати боротьбу за права людей з інвалідністю, жінок, дітей та інших вразливих груп [1].
4.	Підвищення громадської обізнаності.	Завдяки активній інформаційній діяльності, неприбуткові організації сприяють тому, щоб українці краще розуміли потреби соціально незахищених громадян, допомагають долати стереотипи та сприяють розвитку волонтерського руху
5.	Залучення фінансових ресурсів.	Оскільки багато неприбуткових організацій співпрацюють з міжнародними донорами та фондами, вони залучають додаткові фінансові ресурси в Україну. Ці кошти використовуються для реалізації програм соціального захисту, які інакше могли б залишитися без фінансування.
6.	Надання допомоги при виникненні надзвичайних ситуацій.	Під час криз, таких як військові дії на сході України, пандемія COVID-19 або стихійні лиха, неприбуткові організації швидко мобілізуються для надання допомоги постраждалим. Вони надають медичні засоби, психологічну підтримку, допомагають з евакуацією та забезпечують основні потреби [2].
7.	Реалізація програм реабілітації та психологічної підтримки	З огляду на значне навантаження на державну систему, багато неприбуткових організацій організують психологічну допомогу для постраждалих від конфліктів, ветеранів, жертв насильства та їхніх сімей. Такі програми дозволяють людям легше адаптуватися до нових умов життя та полегшують їхнє повернення до нормальної соціальної активності.
8.	Сприяння соціальній інтеграції та профілактика маргіналізації	Неприбуткові організації працюють над інтеграцією вразливих груп у суспільство, що сприяє зниженню рівня маргіналізації та ізоляції. Наприклад, вони допомагають людям з інвалідністю знайти роботу, адаптуватися до нових життєвих умов, навчають новим професіям.
9.	Формування партнерства з державними структурами	У багатьох випадках неприбуткові організації співпрацюють з органами місцевої та центральної влади, що дозволяє краще координувати зусилля та використовувати ресурси ефективніше. Це партнерство допомагає об'єднувати державні та недержавні ресурси для забезпечення комплексного соціального захисту [3].
10.	Розвиток освітніх та профілактичних програм	Неприбуткові організації часто організують освітні заходи та профілактичні програми, спрямовані на поліпшення здоров'я, фінансової грамотності, правової обізнаності. Наприклад, вони проводять тренінги з фінансової самостійності для малозабезпечених сімей або інформаційні кампанії з профілактики захворювань.

Також важливе значення відіграє в умовах війни розвиток волонтерського руху та залучення громадськості. Неприбуткові організації активно сприяють розвитку

волонтерства, залучаючи українців до соціальних проєктів. Волонтерська діяльність, яку вони організують, формує у суспільства почуття солідарності, допомагає людям краще зрозуміти потреби соціально незахищених груп і підвищує рівень громадянської активності.

На сьогодні багато неприбуткових організацій надають безкоштовні юридичні консультації тим, хто не може дозволити собі платні послуги, наприклад, малозабезпеченим сім'ям, переселенцям чи людям, які постраждали від насильства. Це включає допомогу з оформленням документів, представленням інтересів у суді, консультуванням щодо соціальних прав [4]. Окрім того, через моніторинг та аналіз поточного стану соціального захисту, неприбуткові організації виявляють проблеми та пропонують практичні рішення для підвищення якості надання соціальних послуг. Їхні звіти та дослідження допомагають державі побачити слабкі місця у соціальній політиці та виправити їх. За умов невизначеності, важливими є наступні напрями роботи неприбуткових організацій:

1. Інформаційна підтримка та створення ресурсів. Неприбуткові організації часто створюють інформаційні ресурси, як-от гарячі лінії, вебсайти та інформаційні буклети, які допомагають людям знайти необхідні соціальні послуги та зрозуміти свої права. Це особливо важливо для тих, хто не має доступу до повної або зрозумілої інформації про можливості соціального захисту [5].

2. Запровадження прозорості та підзвітності. Неприбуткові організації сприяють прозорості у використанні державних коштів, зокрема у сфері соціальних витрат. Вони часто здійснюють аудит державних програм, інформують громадськість про використання бюджетних коштів та привертають увагу до можливих зловживань.

3. Інтеграція міжнародного досвіду. Багато неприбуткових організацій співпрацюють з міжнародними партнерами, переймаючи передовий досвід інших країн у сфері соціального захисту. Вони запроваджують найкращі практики, наприклад, у сфері захисту прав осіб з інвалідністю, підтримки ветеранів або допомоги безхатченкам, що сприяє адаптації української системи соціального захисту до світових стандартів [6].

4. Фінансова підтримка для невеликих громад. Неприбуткові організації часто реалізують проєкти саме в невеликих містах і селах, де державна допомога або відсутня, або обмежена. Завдяки підтримці місцевих ініціатив вони сприяють розвитку соціальної інфраструктури на місцевому рівні.

Функціонування неприбуткових організацій в Україні має свої унікальні риси, пов'язані з особливостями соціально-економічної ситуації, законодавчого середовища та культурного контексту.

В таблиці 2 наведено основні характеристики їх діяльності.

Неприбуткові організації мають ряд переваг, що дозволяють їм ефективно функціонувати та швидко вирішувати соціальні питання різних рівнів. На рис. 1 подано основні напрями діяльності неприбуткових організацій в системі соціального захисту населення.

Таким чином, неприбуткові організації відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної допомоги, розробці нових підходів у сфері соціального захисту та розвитку соціальної відповідальності громадян.

У підсумку, неприбуткові організації виконують ключову функцію «посередників» між населенням і державою, допомагаючи вразливим верствам і вносячи реальні зміни в систему соціального захисту України. Вони підсилюють державну систему, забезпечуючи додаткові послуги, ресурси та можливості для тих,

хто потребує підтримки найбільше.

Таблиця 2

**Характеристика діяльності неприбуткових організацій в системі соціального захисту населення України**

№	Назва	Характеристика
1.	Соціальна орієнтація.	Неприбуткові організації в Україні зосереджуються на вирішенні важливих соціальних проблем, таких як соціальний захист вразливих груп, підтримка освітніх ініціатив, охорона здоров'я, захист довкілля, розвиток культури та правозахист. Це є ключовим елементом, що відрізняє їх від бізнесу, оскільки метою їхньої діяльності є не отримання прибутку, а досягнення соціального блага.
2.	Роль у наданні соціальних послуг	Неприбуткові організації значно розширили спектр соціальних послуг, особливо у сферах, де держава не здатна задовольнити всі потреби. Вони надають допомогу переселенцям, людям з інвалідністю, сім'ям, які опинилися в скрутних обставинах, ветеранам, безпритульним тощо [7].
3.	Волонтерство та залучення громадськості	Волонтерство є основою діяльності багатьох неприбуткових організацій в Україні. Завдяки залученню добровольців та активістів, вони можуть проводити масштабні акції та проекти з мінімальними фінансовими витратами.
4.	Залучення іноземного фінансування.	Значна частина неприбуткових організацій в Україні фінансується міжнародними фондами та донорами. Це дозволяє реалізовувати соціальні ініціативи на національному рівні, залучаючи кошти від закордонних партнерів. Водночас залежність від іноземного фінансування може створювати ризики нестабільності в умовах політичних або економічних змін.
5.	Фінансова прозорість та підзвітність	Неприбуткові організації прагнуть дотримуватися принципів фінансової прозорості. Багато організацій публікують фінансові звіти, звіти про діяльність та звітність перед партнерами, щоб зберегти довіру з боку суспільства та донорів.
6.	Інноваційний підхід до вирішення проблем	Неприбуткові організації в Україні часто запроваджують інноваційні методи роботи, наприклад, використання цифрових технологій для збору коштів, створення платформ для навчання та підтримки різних соціальних груп, застосування методів психосоціальної реабілітації для постраждалих від військових конфліктів тощо.
7.	Виклики в законодавчому регулюванні	Хоча законодавча база для діяльності неприбуткових організацій в Україні покращується, ще існують проблеми, зокрема з оподаткуванням, отриманням грантів, правовим захистом волонтерів та відсутністю стабільного державного фінансування. Умови для реєстрації та діяльності організацій потребують вдосконалення, щоб сприяти їх розвитку.
8.	Нівелювання регіональної нерівності	Хоча більшість неприбуткових організацій зосереджена у великих містах, потреби в соціальних послугах значні і в сільських та віддалених регіонах, тому є потреба у розширенні географічного охоплення, щоб забезпечити рівний доступ до послуг по всій країні.
9.	Розвиток громадянського суспільства	Неприбуткові організації сприяють активізації громадянської позиції серед українців, допомагаючи їм усвідомити свої права, обов'язки та вплив на суспільні процеси. Через освітні ініціативи та громадські обговорення вони сприяють підвищенню політичної та соціальної свідомості.

Діяльність неприбуткових організацій не лише розширює доступ до соціального захисту, але й підвищує його якість та ефективність. Вони стали потужним фактором соціальних змін, впливаючи на розвиток суспільства та підвищуючи добробут багатьох українців, особливо в кризові моменти.

Неприбуткові організації є важливими учасниками соціального процесу в Україні, сприяючи не лише забезпеченню соціальних послуг, а й розвитку громадянського суспільства, інноваційного підходу до вирішення соціальних проблем та підвищення обізнаності українців щодо їхніх прав та можливостей. Їхня діяльність

має значний вплив на розвиток соціального захисту та загальне поліпшення добробуту вразливих груп населення .

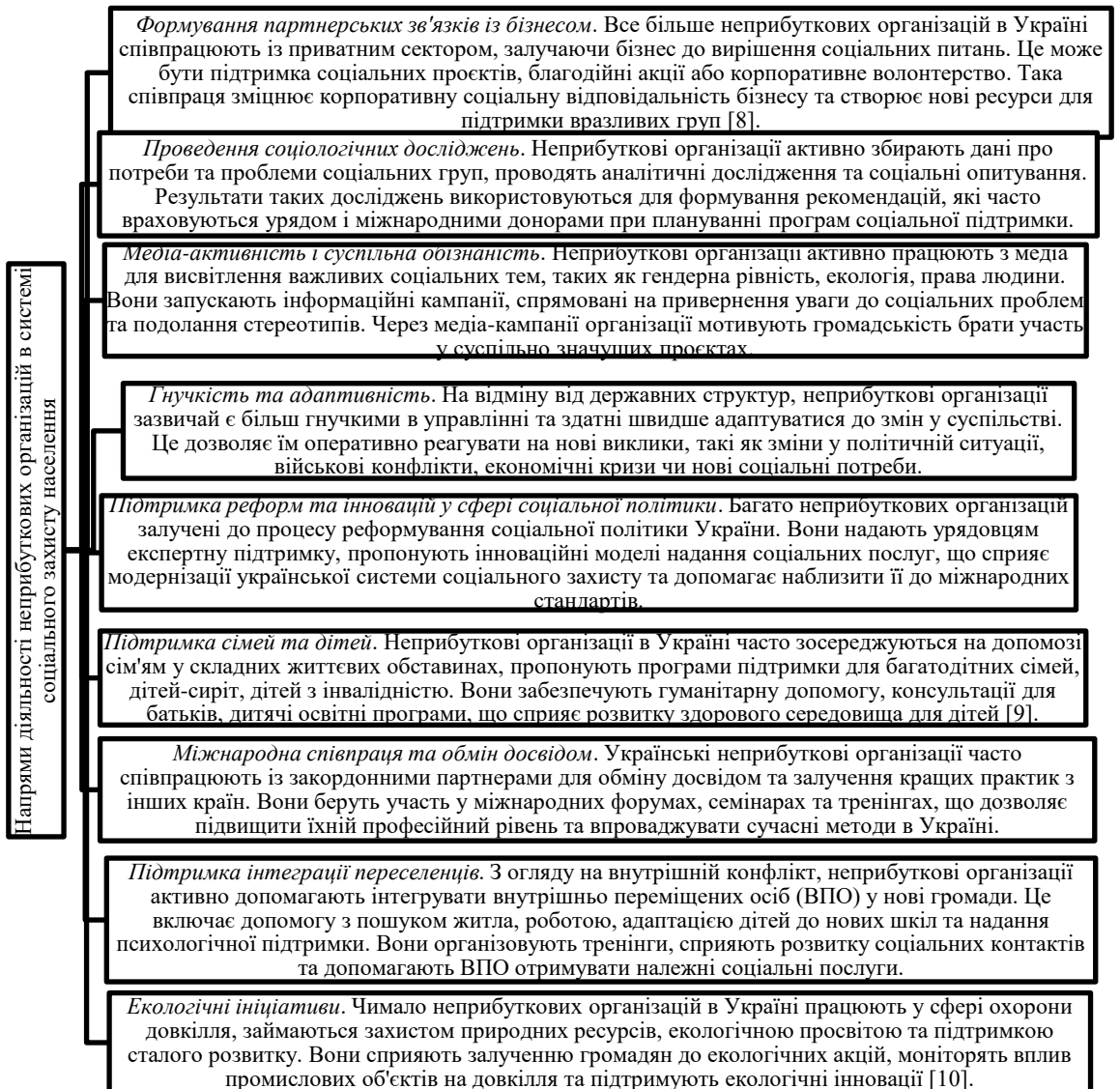


Рис. 1. Напрями діяльності неприбуткових організацій в системі соціального захисту населення

Загалом, неприбуткові організації в Україні є важливими учасниками соціальної сфери, які активно сприяють розвитку системи соціального захисту, впливають на суспільні зміни та розвивають громадянське суспільство. Вони адаптуються до викликів, пропонуючи ефективні рішення, що допомагають забезпечити соціальну підтримку, особливо в періоди криз.

#### Список використаних джерел:

1. Воронова, О. М. Роль громадських організацій у забезпеченні соціального захисту в Україні / О. М. Воронова // Соціальні аспекти розвитку суспільства. – 2020. – Вип. 2. – С. 10–18.

2. Глушкова, І. В., Савенко, Л. О. Соціальні послуги в умовах децентралізації: досвід неприбуткових організацій / І. В. Глушкова, Л. О. Савенко // Вісник соціальних досліджень. – 2019. – № 3. – С. 25–31.

3. Кравченко, Н. В. Фінансові джерела діяльності неприбуткових організацій у сфері соціального захисту / Н. В. Кравченко // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 5. – С. 54–61.

4. Петренко, О. Ю. Механізми підтримки соціальних проєктів неприбуткових організацій в Україні / О. Ю. Петренко // Сучасні проблеми управління. – 2022. – Вип. 4. – С. 72–80.

5. Круглик, М. О. Соціальна політика та роль неприбуткових організацій у наданні соціальних послуг / М. О. Круглик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2020. – № 1. – С. 88–95.

6. Ткаченко, Л. І. Вплив неприбуткових організацій на розвиток соціального захисту в Україні / Л. І. Ткаченко // Соціальна політика: виклики та перспективи. – Київ: Наука, 2018. – С. 132–139.

7. Науменко, І. Г. Волонтерський рух як форма соціального захисту: роль неприбуткових організацій / І. Г. Науменко // Соціальні технології. – 2019. – № 6. – С. 42–49.

8. Державна служба статистики України. Соціальний захист населення України у 2021 році : статистичний збірник. – Київ : Держстат, 2022. – 248 с.

9. ЮНІСЕФ. Вплив неприбуткових організацій на соціальний захист населення в Україні : аналітичний звіт. – Київ : ЮНІСЕФ Україна, 2021. – 58 с.

10. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2019. – № 15. – С. 60–67.

*Є.О. Бутко, здобувач вищої освіти  
Дніпровський державний технічний університет*

## **АНАЛІЗ ОСНОВНИХ МЕТОДІВ ТА ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління виробництвом можна визначити, як цілеспрямовану дію на колективи людей для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва. Сучасне управління - це особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку.

Управління виробничим підприємством покликане забезпечувати ефективне і планомірне використання всіх технічних, економічних, організаційних і соціальних можливостей для досягнення цілей діяльності підприємства. Задля досягнення цілей підприємства застосовують певні методи управління. Методи управління – це методи, прийоми, кошти на керований суб'єкт задля досягнення цілей організації [1]. Існує кілька класифікацій методів управління, але виділяють деякі основні, до яких, на нашу думку, доцільно відносити економічні, соціально-психологічні та організаційні (адміністративно-правові) методи управління діяльністю підприємств.

Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Економічними методами управління вважають методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій

іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента її зовнішнього середовища. Суть цього аспекту полягає у: формуванні системи оподаткування суб'єктів господарювання; визначенні дійової амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства; встановленні державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів управління пов'язано з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

Не менш важливим завданням підприємства в умовах ринку є забезпечення його фінансової сталості (стійкості). Підприємства можуть досягати цієї мети лише в тому випадку, коли будуть дотримуватись в своїй роботі окремих принципів і виконувати необхідні функції.

Вітчизняні вчені, зокрема [2, 3], виділяють такі принципи управління підприємством: економічність, фінансова стійкість, прибутковість.

Принцип економічності потребує, щоби досягався: певний результат при найменших затратах – принцип мінімізації; при заданому обсязі затрат найбільший результат – принцип максимізації.

Принцип фінансової сталості означає таку діяльність підприємства, при котрій воно в будь-який момент могло б розрахуватися з боргами чи власними кредитами, чи шляхом відстрочки, чи за рахунок отримання кредиту.

Принцип забезпечення прибутковості означає, що найголовнішою метою підприємницької діяльності є перевищення результатів над затратами, тобто досягнення максимально можливого прибутку або максимально можливої рентабельності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Буртяк І.В., Пшик Р.В. Аналіз методів управління підприємством. *Наукові перспективи*. 2023. № 7(37). С. 302–311.
2. Гродовський О.В. Концепції та принципи управління підприємствами. *Наукові перспективи*. 2020. № 6(6). С. 338–346.
3. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 51. С. 29–37.

*Ю.С. Дяченко, А.С. Коваленко, здобувачі вищої освіти  
Науковий керівник: Н.В. Баган, PhD з економіки*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління стратегічним потенціалом – це складний, інтегрований і динамічний процес, ефективність якого залежить від того, як підприємство реалізує свою загальну стратегію, використовуючи власні ресурси та можливості [1].

Основна стратегічна мета підприємства полягає у формуванні стійких конкурентних переваг на ринку в довгостроковій перспективі. Її досягнення забезпечується стратегічним потенціалом, який включає наявні та потенційно

доступні ресурси й компетенції компанії.

Процес управління стратегічним потенціалом охоплює розробку, вибір і обґрунтування ключових напрямів розвитку підприємства, створення оптимальної структури цілей, формування та впровадження загальної стратегії. Важливими складовими цього процесу є побудова відповідної структури стратегічного потенціалу, контроль за виконанням стратегії та її своєчасне коригування відповідно до змін ринкового середовища [2].

Управління, формування, використання та розвиток стратегічного потенціалу охоплюють як поточний, так і стратегічний аспекти, поєднуючи управління нинішнім станом підприємства з плануванням його майбутнього розвитку (рис. 1). Оскільки розвиток підприємства відбувається в умовах невизначеності та впливу випадкових факторів, управління стратегічним потенціалом має довгострокову орієнтацію.

Цей процес включає постійний пошук нових можливостей, ефективне використання ресурсів та освоєння перспективних напрямів діяльності. У короткостроковій перспективі основною метою управління є отримання прибутку та підтримка його стабільного рівня за рахунок наявних ресурсів і компетенцій. Водночас, оскільки стратегічний потенціал поєднує поточні та майбутні можливості, управління ним вимагає одночасного застосування як оперативного, так і стратегічного підходів.



Рис. 1. Модель управління стратегічним потенціалом підприємства [узагальнено на основі 3]

Таким чином, з огляду на визначальну роль стратегічного потенціалу у забезпеченні стійкості підприємства, посиленні його конкурентних переваг і реалізації загальної стратегії у довгостроковій перспективі, управління цим потенціалом є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством.

#### Список використаних джерел:

1. Ковач М. Й. Формування стратегічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 23.10, 2013. С. 207-212.

2. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2023, № 10. С. 353-358.

3. Кібук Т. М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2015, № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4209>



## **РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства – це процес постановки довгострокових цілей і вибору шляхів їх досягнення, які враховують специфіку аграрної галузі. Формування стратегії залежить від багатьох факторів як внутрішнього середовища (потенціал підприємства, специфіка продукції чи послуг), так і зовнішнього (частка ринку, рівень конкуренції). Головна ціль стратегії – забезпечити підприємству стабільний розвиток, підвищити його конкурентоспроможність та ефективність роботи на ринку.

Сучасний темп змін у зовнішньому середовищі, а також зростання обсягів знань і інформаційних потоків настільки стрімкі, що розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства стає ключовим способом прогнозування майбутніх викликів і можливостей. Під час створення стратегії важливо досягти максимальної чіткості, що дозволить підприємству своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі та швидко на них реагувати.

Єдиної універсальної стратегії, яка підходила б для всіх підприємств, не існує, оскільки кожне підприємство, навіть у межах однієї галузі, є унікальним [1].

Аграрна галузь, як і інші сфери економіки, функціонує в умовах ринкових відносин і підпорядковується їх законам. При розробці стратегій для сільськогосподарських підприємств важливо враховувати їх специфіку, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалі виробничі цикли та високий рівень ризику.

Стратегії в агробізнесі мають бути спрямовані на довгострокову перспективу, враховуючи взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів в умовах нестабільності. Успішність діяльності таких підприємств значною мірою залежить від правильної стратегії, яка забезпечує їхнє виживання, результативність і ефективність упродовж тривалого часу [3].

Важливо також забезпечити єдине інформаційне поле для стратегічного планування, що сприятиме узгодженості рішень і безперервності процесів управління. Однак через специфічність сільськогосподарської діяльності стратегія цієї галузі часто важко піддається коригуванню. Це ускладнює її застосування до агропромислового комплексу, незважаючи на численні трактування і поняття «стратегії розвитку».

У сільському господарстві стратегія розвитку ґрунтується на ефективному поєднанні основних чинників виробництва: землі, праці та капіталу. Рациональне використання цих ресурсів сприяє позитивним змінам у діяльності підприємства, забезпечуючи його стійке зростання та адаптацію до умов ринку. Авторська концепція підкреслює, що розвиток кожного з цих факторів є важливою складовою загальної стратегії підприємства. Особливе значення має створення умов для їх взаємодії, що дозволяє досягати максимального результату при мінімальних витратах ресурсів.

Таким чином, розробка стратегії розвитку має стати одним із пріоритетів для сільськогосподарських підприємств, які прагнуть підвищити свою інвестиційну привабливість і забезпечити ефективну роботу. У цьому контексті стратегія розвитку повинна враховувати не лише внутрішні особливості підприємства, але й зовнішнє середовище, зокрема тенденції ринку, законодавчі вимоги, кліматичні зміни та

інноваційні технології.

Правильно сформована стратегія допомагає визначити ключові напрями розвитку, посилити ринкові позиції, задовольнити потреби споживачів і досягти поставлених цілей [2]. Крім того, стратегія повинна орієнтуватися на довгострокову перспективу, враховуючи такі аспекти, як підвищення родючості ґрунтів, оптимізація витрат на виробництво, впровадження сучасних агротехнологій і цифрових рішень.

Важливим елементом стратегії є інновації, які здатні трансформувати процеси у сільському господарстві. Це включає застосування точного землеробства, автоматизацію виробничих процесів, використання відновлюваних джерел енергії та розвиток «зелених» технологій. Інноваційний підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню екологічного навантаження та зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Окрім того, ключовим елементом є людський капітал. Розвиток компетенцій працівників, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації дозволяють оптимізувати управління виробничими процесами та забезпечити стале зростання підприємства [1].

Отже, формування стратегії розвитку підприємства не лише визначає ключові напрямки його діяльності, але й забезпечує адаптацію до змін ринкових умов, що є основою для стабільності та зростання. Стратегія сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, впровадженню інновацій, зміцненню ринкових позицій і задоволенню потреб споживачів. Вона також є інструментом досягнення сталого розвитку, забезпечуючи баланс між економічними цілями, екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю підприємства у довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Старостенко Г.Г. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація: навчальний посібник. Харків, 2018. 334 с.
2. Мельник О.В., Шостак І.С. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств: журнал «Інвестиції: практика та досвід». Київ, 2019. 24 с.
3. Коваленко О.О., Сидоренко І.В. Розробка стратегії розвитку підприємства: навчальний посібник. Київ, 2020. 250 с.

*М.І. Шелемба, В.О. Мереуци, здобувачі вищої освіти  
Науковий керівник: Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ Є КЛЮКОВИЙ БІЗНЕС-АСПЕКТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасне бізнес-середовище надзвичайно конкурентне, суб'єкти господарювання постійно змагаються за увагу та лояльність споживачів. Це конкурентне суперництво спонукає підприємства постійно вдосконалювати свою продукцію (послуги), досліджувати нові ринки та розробляти ефективні стратегії. В умовах такої жорсткої конкуренції господарюючим суб'єктам важливо мати ефективні стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати успіху на ринку завдяки стійкій конкурентній перевазі. Тому конкуренція на ринку постійно змушує підприємства вдосконалювати стратегії, аналізувати зміни попиту та пропозиції, ефективно використовувати ресурси, знижувати собівартість продукції та покращувати її якість.

В контексті конкуренції ключем до корпоративного розвитку є здатність

конкурувати – конкурентоспроможність. Поняття конкуренції є ключовим поняттям, яке вказує на ступінь розвитку ринкових відносин. Конкуренція є своєрідним механізмом саморегулювання ринку. На думку дослідників, конкурентоспроможність – це перевага, яку підприємство має над іншими суб'єктами господарювання, і вона виникає, коли існує особлива перевага, якої немає в інших [1; 2, с. 94]. Отож, конкурентоспроможність – це багатогранне явище, що не можна точно виміряти й охарактеризувати за допомогою декількох параметрів [3].

Конкурентоспроможність є ключовим бізнес-аспектом й вимагає ефективного управління та розвитку конкурентних переваг. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє знизити невизначеність і ризик у виробничо-збутовій діяльності, що допомагає менеджменту підприємства ефективніше реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Це також покращує якість стратегічного планування та прогнозування, а також підвищує конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та його продукції завдяки врахуванню факторів, що впливають на конкурентну позицію.

Тож, конкурентоспроможність підприємства справді є основою його успіху на ринку, і для її досягнення необхідно постійно вдосконалювати стратегії, що забезпечують перевагу над конкурентами. Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу є ключовим для ефективного управління та розробки конкурентних переваг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.
2. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10>.
3. Салига К. (2023) Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. Вип. 58. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>.

### СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА

*Т.Ф. Ларіна, д.е.н., професор  
Державний біотехнологічний університет,  
Д.В. Орел, Миколаївський ліцей №22 Миколаївської міської ради*

#### **ВПЛИВ БОЙОВИХ ДІЙ НА СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ТА ВИРОБНИЦТВО**

Українська економіка дуже потерпає від загарбницької війни. Поки що можна лише робити припущення щодо повного масштабу економічних збитків. Те саме стосується матеріальних збитків українського бізнесу. Однак початкова оцінка тепер стала можливою завдяки опитуванню, проведеному Європейською Бізнес Асоціацією. Загалом сорок один відсоток опитаних українських компаній зазнали збитків на суму до 1 млн дол США за перші п'ять місяців російської агресії. Тридцять два відсотки опитаних оцінили свої економічні втрати від 1 до 10 млн дол США. Решта компаній на цей момент вже зазнали збитків на суму понад 10 млн дол США.

Бойові дії спустошують значні території, руйнують важливу інфраструктуру, що також призводить до матеріальних втрат. Понад третина компаній, які працюють в Україні, безпосередньо постраждали від пошкодження своїх об'єктів. Половина компаній, чії активи були знищені чи пошкоджені, досі перебувають у процесі документального оформлення збитків. Лише двадцять вісім відсотків звернулися до правоохоронних органів. Наразі лише невелика частина компаній вже подала позов до національного суду. Ступінь, до якої можна очікувати компенсації та репараційні виплати, безсумнівно, сумнівний – і все ж ці заходи дозволяють зробити перші кроки.

Військова агресія серйозно впливає на українську харчову промисловість, серед інших галузей. По всьому ланцюжку вартості вторгнення спричиняє дефіцит пропозиції та дефіцит. Вже добре відомо, що війна завдає величезного навантаження на сільськогосподарський потенціал України. Тим не менш, переробка та нафтопереробка також перешкоджають. У деяких регіонах виробничий сектор України був майже повністю закритий внаслідок руйнування російськими нападами. Тим часом ракетні удари сіють страх і жах по всій країні. Вони також зосереджені, зокрема, на промислових майданчиках. Тому працівники можуть виконувати свою роботу лише в постійній тривозі. Крім того, атаки також руйнують складні виробничі потужності, а також необхідну інфраструктуру. Особливо складна ситуація на тимчасово окупованих територіях. Численні українські та міжнародні компанії були розташовані на цих територіях і раніше виробляли товари для щоденного використання. Як приклад можна навести кондитерську фабрику в м. Тростянець. До початку війни тут виробляли широкий асортимент шоколадних виробів. Підприємство вважалося одним із найсучасніших у галузі та налічувало понад тисячу працівників. Товар користувався попитом не лише в Україні, а й експортувався у близько 50 країн світу. Однак місто було окуповане загарбниками відразу на початку війни і при цьому було сильно зруйноване. Кондитерська фабрика також була обстріляна і згодом загорілася. Тоді окупаційні війська перешкоджали гасінню пожежі, через що вогонь вирував понад добу. Результат очевидний: кондитерські вироби з Тростянця в осяжному майбутньому завозити не будуть. На жаль, такі долі стають дедалі частішими, як і повідомлення про мародерство та розкрадання на окупованих територіях. Наприклад, офісні будівлі та приміщення деяких компаній

захоплені російськими окупантами як штаби чи райони дислокації – логічно, що під час такої окупації продовжувати господарську діяльність неможливо.

Однак війна також призводить до нестачі кадрів, що ще більше обмежує і без того напружені виробничі потужності. Значна частина української робочої сили втекла – як всередині країни, так і за її межі. Крім того, є ті працівники, які уникають роботи, побоюючись нападів. Крім того, ці самі атаки щодня коштують життя мирним жителям. Хоча, безсумнівно, пройде багато часу, перш ніж буде доступна достовірна статистика жертв, російський ракетний терор збільшує кількість жертв серед цивільного населення.

Однак інші чинники, окрім руйнування виробничих потужностей і нестачі робочої сили, також гальмують економічну діяльність у країні. З початком війни роздрібним торговцям довелося реорганізувати свої логістичні процеси. У перші дні основна увага була зосереджена на постачанні основних продуктів харчування, тобто хліба та напоїв, а також деяких молочних та м'ясних продуктів. На той момент невизначеність щодо подальшого розвитку війни, загальна нестача палива та суспільний хаос, що виник, перешкоджали постачанню більш складних товарів.

Початковий шок подолано, але наслідки війни все ще помітні. Навіть за межами окупованих територій логістичні можливості залишаються обмеженими. З одного боку, це пов'язано з руйнуванням складів і виробничих приміщень, описаних вище, а з іншого боку, також з новими ситуаціями попиту. Ось моторошний приклад: вантажівки-рефрижератори, спочатку призначені для перевезення швидкопсувних продуктів, тепер потрібні деінде – для зворотного транспортування загиблих, а також для відновлення постраждалих серед цивільного населення. Те саме стосується інших вантажівок, які зараз також потрібні деінде, більш терміново. І без того жахлива ситуація, яка загрожує перевищенням потужностей роздрібних і логістичних компаній, що ще більше ставить під загрозу постачання цивільного населення. Потужні удари по основних центральних складах знищили значну частину запасів українських виробників продуктів харчування та великих торговельних мереж, особливо в перші дні. Після знищення деяких таких логістичних центрів компанії спробували новий підхід. Тепер продукти зберігаються на різноманітних децентралізованих складах, що дозволяє розподілити ризик і уникнути втрати цілого ланцюга постачання. Але це також тягне за собою значно вищі витрати – і без того напружена ситуація в логістичних ланцюгах стає ще більш складною.

Проте українські виробники продуктів харчування та супермаркети все більше адаптувалися до нових умов. Наприклад, значно збільшився прямий маркетинг товарів місцевого виробництва. Проте торговельні мережі в різних містах України все ще шукають місцевих виробників і постачальників, які могли б самостійно забезпечити супермаркети. Тому також розроблено нові маршрути постачання. Наприклад, частка вантажів, що перевозяться залізницею, значно зросла. Крім того, за допомогою цифрових платформ попит на товари та доступна пропозиція в окремих регіонах тепер відстежуються та оптимізуються в режимі реального часу. Це, у свою чергу, дає змогу відкривати нові ланцюжки поставок і дозволяє зв'язувати різних учасників ринку, державні установи та міжнародні гуманітарні зобов'язання навіть за умов війни. Таким чином, платформа спрощує процеси координації між різними суб'єктами та полегшує повернення до безпечного постачання для українського народу. На цьому тлі імпорتنі товари все більше заповнюють дефіцит пропозиції.

Ініціативи вже дають результати. Згідно з вищезгаданим опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, значна частина українських компаній вже відновила

свою роботу, принаймні частково. Найбільш вражаючим аспектом є те, що близько половини опитаних компаній повернулися до звичайної діяльності. Зростаюча важливість цифрових каналів продажів також вражає. З початку війни майже 20 відсотків компаній зосередилися на онлайн-бізнесі.

Українські аграрії та виробники продуктів харчування роблять усе можливе, щоб зберегти поставки. Проте йдеться не лише про потреби власного народу. Україна була і залишається великим експортером продовольства, особливо до деяких країн Африки та Азії. За прогнозами Організації Об'єднаних Націй, протягом цього року кількість людей, які перебувають на межі голодної смерті, зросте на 47 мільйонів. Таким чином, Україні потрібно не лише постачати продукцію на внутрішній ринок, а й водночас закрити вузькі місця поставок на світових ринках – не в останню чергу, щоб зберегти важливі міжнародні джерела доходу.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, в Україні ще є запаси основних зернових. Назву лише деякі: пшениці на складах вистачає на два роки, олії – на п'ять, а кукурудзи – на півтора – до того ж, незважаючи на війну, можна було зібрати значну частину цьогорічного врожаю. Зіткнувшись із повними рахунками, фермери, виробники продуктів харчування та експортери намагаються відродити зовнішню торгівлю. Наприклад, у липні 2022 року українській економіці вдалося експортувати альтернативними шляхами 3 млн т сільськогосподарської продукції, незважаючи на блокаду гавані. З початку серпня морський шлях знову відкритий і українська сільськогосподарська торгівля знову процвітає.

#### **Список використаних джерел:**

1. Підгорний О.Ю., Тихонович О.Ю., Мазур С.О., Котвицька Н.М. Фінансово-інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу в умовах відновлення економіки України. *Журнал Агросвіт*. 2024. № 23. С. 54-59. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5181>

2. Красноруцький О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Полозова Т.В., Мурзабулатова О.В. Концептуальні принципи формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 48-59. URL: <http://apie.org.ua/uk/концептуальні-принципи-формування-м/>

3. Орел А.М., Дяченко В.В. Особливості фінансової системи в економічних процесах країни. *Управління змінами та інновації. Науковий журнал*. 2023. № 6. С.25-33. URL: <http://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/75>

*О.В. Орлова-Курилова, д.е.н., професор  
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК»,  
Б.С. Коломієць, доктор філософії з педагогічних наук, докторант  
Полтавський університет економіки і торгівлі,  
Р.В. Семенюк, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*

## **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ГНУЧКОСТІ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ЕКОЛОГІЧНОСТІ ТА ОРІЄНТАЦІЇ НА СПІВРОБІТНИКІВ**

Гнучкість у системі управління економічною безпекою означає здатність підприємства швидко адаптуватися до змінних умов ринку, регуляторних вимог чи інших зовнішніх факторів, що досягається через створення адаптивних бізнес-

моделей, які дозволяють оперативно переглядати стратегії, змінювати пріоритети та використовувати можливості, що з'являються у кризових умовах. Наприклад, підприємства, які впроваджують моделі гнучкого управління, можуть швидко перепрофілювати виробничі потужності, адаптувати продукти чи послуги до нових потреб споживачів або переходити до нових каналів реалізації, таких як електронна комерція.

Цифровізація є одним із ключових елементів забезпечення економічної безпеки в сучасному світі. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Крім того, цифровізація створює нові можливості для моніторингу ризиків, аналізу великих обсягів даних та прогнозування майбутніх змін, що дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, зменшуючи невизначеність. Наприклад, використання штучного інтелекту чи блокчейну сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, зменшенню ризиків шахрайства та забезпеченню кращого контролю за дотриманням нормативних вимог [1-2].

Екологічність як складова економічної безпеки передбачає впровадження принципів сталого розвитку в управлінські практики підприємств, що не лише зменшує вплив на довкілля, але й відкриває нові ринки, дозволяючи підприємствам відповідати сучасним екологічним стандартам і задовольняти потреби екологічно свідомих споживачів. Екологічно відповідальне управління сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із регуляторними змінами, підвищує ефективність використання ресурсів і створює конкурентні переваги. Крім того, інвестиції в «зелені» технології допомагають підприємствам мінімізувати залежність від викопних ресурсів, що є важливим у періоди економічної нестабільності.

Орієнтація на співробітників відіграє ключову роль у забезпеченні економічної безпеки підприємств. Людський капітал є одним із найважливіших ресурсів, здатних створювати інновації, розв'язувати складні проблеми та сприяти стійкості організації у кризові періоди. Управління економічною безпекою має враховувати потреби працівників, забезпечуючи їм комфортні умови праці, можливості для професійного зростання та участь у прийнятті рішень. Корпоративна культура, що базується на довірі, відкритості та підтримці, сприяє підвищенню лояльності співробітників і зменшенню ризиків, пов'язаних із кадровою нестабільністю [3-5].

Взаємозв'язок між цими чотирма елементами формує комплексний підхід до управління економічною безпекою підприємств. Наприклад, гнучкі стратегії дозволяють підприємствам оперативно впроваджувати нові цифрові рішення, які підвищують ефективність і прозорість процесів. Екологічні ініціативи, своєю чергою, можуть інтегруватися в корпоративну культуру, орієнтовану на співробітників, сприяючи підвищенню їхньої мотивації та залученості. Цифрові технології, що підтримують екологічні проекти, наприклад, автоматизація управління відходами чи використання відновлюваних джерел енергії, забезпечують додатковий рівень захисту економічної безпеки.

Окрім цього, підприємства повинні враховувати виклики, пов'язані із впровадженням таких підходів. Наприклад, цифровізація може збільшувати вразливість до кіберзагроз, а екологічні інновації потребують значних інвестицій і можуть бути пов'язані з ризиками відсутності миттєвої віддачі. Для вирішення цих проблем підприємства повинні розробляти стратегії ризик-менеджменту, які враховують не лише короткострокові, але й довгострокові наслідки їхньої діяльності.

Управління економічною безпекою на основі розвитку гнучкості, цифровізації,

екологічності та орієнтації на співробітників є не лише інструментом виживання, але й важливим кроком на шляху до сталого розвитку. Такий підхід забезпечує підприємствам можливість швидко адаптуватися до викликів, створювати інновації та формувати нові моделі взаємодії з партнерами, клієнтами та співробітниками, що сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності, але й формує новий рівень відповідальності бізнесу перед суспільством та довкіллям.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4 (1). С. 37-43.

2. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.

3. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29–40.

4. Зось–Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. *Економічний форум*. 2020. №1(3). С. 143-148.

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

*А.О. Босак, к.е.н., доцент,  
Н.А. Панас, здобувачка вищої освіти  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Аграрний сектор є стратегічно важливою галуззю економіки України, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку країни, а й вагомий внесок у міжнародну торгівлю. Проте, повномасштабна війна в Україні створила безліч нових викликів для аграрного сектору, які вимагають розробки та впровадження нових підходів до управління підприємствами.

Антикризове управління підприємством аграрного сектору в умовах війни є комплексним підходом, який включає заходи для адаптації до нестабільних умов, забезпечення стійкості бізнесу та підтримки виробничих процесів. Ось ключові аспекти такого управління [1]:

1. Оцінка ризиків та стратегічне планування
2. Підтримка безперервності виробництва
3. Захист персоналу
4. Залучення підтримки держав та міжнародних організацій
5. Зміна стратегій виробництва та збуту
6. Використання сучасних технологій для стабілізації роботи
7. Гнучкість і адаптація



Війна в Україні внесла значні корективи у всі сфери життя, в тому числі й в аграрний сектор. Аграрні підприємства зіткнулися з низкою нових викликів, які вимагають оперативного та ефективного реагування.

Війна є найбільш руйнівним викликом для будь-якої галузі економіки, особливо для аграрного сектору, який забезпечує продовольчу безпеку країни. В умовах військового конфлікту агропідприємства стикаються з багатьма проблемами, що потребують оперативного й ефективного антикризового управління. Статистика свідчить, що під час воєнних дій в Україні у 2022 році близько 30% орних земель було окуповано або пошкоджено, а загальні втрати аграрного сектору перевищили 40 мільярдів доларів. Ці цифри демонструють масштаб викликів, які необхідно долати.

Антикризове управління підприємствами аграрного сектору в умовах війни є ключовим інструментом забезпечення їх стійкості, адаптації до динамічних змін та збереження продовольчої безпеки країни. В умовах військових конфліктів аграрні підприємства стикаються з низькими критичними викликами, такими як знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, зростання ризиків для працівників і фінансова нестабільність. Близько 150000 працівників аграрної сфери залишились без роботи наприкінці 2022 року [2].

Важливою проблемою є зберігання зерна. Через знищення складських приміщень дефіцит становить близько 20 млн. т [3].

Одним з ключових напрямів антикризового управління є оптимізація ресурсів. Аграрні підприємства повинні максимально ефективно використовувати наявні ресурси, зокрема землю, воду та техніку. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році площа сільськогосподарських угідь, що перебували під окупацією або на територіях активних бойових дій, зменшилася на 15%, що потребувало значних зусиль для адаптації виробничих процесів до нових умов [4].

Не менш важливим є налагодження співпраці з державними і міжнародними організаціями. У 2023 році Україна отримала більше ніж 1,5 мільярда доларів США у вигляді міжнародної допомоги для підтримки аграрного сектору, що включала фінансування для відновлення пошкодженої інфраструктури, надання грантів та кредитів для аграріїв. Це дозволило не лише зберегти функціонування підприємств, але й забезпечити продовольчу безпеку на внутрішньому ринку.

Отже, підсумовуючи, антикризове управління в умовах війни дозволяє підприємствам аграрного сектору не лише зберегти свою діяльність, але й допомогти забезпечити продовольчу безпеку країни. Це вимагає комплексного підходу, гнучкості в прийнятих рішеннях та активної підтримки співробітників, партнерів і громад.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020.

2. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. URL: <https://mind.ua/publications/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silskogospodarstvoukrayini>

3. Зберігання зерна в полімерних рукавах: як все зробити правильно? URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zberigannya-zerna-v-polimernih-rukavah-yak-vse-zrobiti-pravilno>

4. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ: ШЛЯХ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕНЕРГОНЕЗАЛЕЖНОСТІ**

У сучасних умовах, коли глобальні ринки є нестабільними, а ресурсні обмеження посилюються, ресурсозбереження стає ключовим напрямом для формування економічної незалежності та конкурентоспроможності країни. Ресурсозбереження включає оптимізацію використання сировини, енергії та інших матеріальних ресурсів, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, знижувати витрати та впроваджувати екологічно безпечні технології. На національному рівні це означає стимулювання переходу до економіки замкнутого циклу, де матеріали і продукти максимально використовуються, переробляються та повторно вводяться у виробництво.

Світовий досвід розробки та реалізації програм ресурсозбереження має велику різноманітність механізмів і економічних методів забезпечення ефективності споживання ресурсів у всіх сферах економічної діяльності [1].

У розвинених країнах дотримуються наступних принципів ресурсозбереження: поліпшення структури споживаних ресурсів за рахунок зниження частки експорту сировинних ресурсів, збільшення частки екологічно чистих і ефективних видів ресурсів; підвищення ступеня ефективності при видобутку мінеральних ресурсів; збільшення частки ресурсозберігаючих технологій; аналіз використання ресурсів на кожному етапі життєвого циклу об'єктів; розробка методів аналізу, прогнозування, оптимізації та стимулювання поліпшення використання ресурсів; ефективне управління вирішенням проблем ресурсозбереження [2].

Протягом багатьох років в країнах ЄС реалізується системний підхід в політиці ефективного ресурсоспоживання, який передбачає гармонізацію таких важливих складових, як законодавча і нормативна база, розробка і впровадження енергозберігаючих технологій, організація ефективного управління споживанням ресурсів на державному та муніципальному рівнях, використання економічних стимулів, створення систем і інструментів моніторингу енергоспоживання на виробництві та в муніципальній сфері, інформаційна та громадська підтримка енергоефективності [3].

Наприклад, у Німеччині де ресурсозбереження є елементом політики сталого розвитку, держава активно підтримує промислові та муніципальні проекти, спрямовані на підвищення енергоефективності. Впроваджені численні економічні стимули, такі як податкові знижки для підприємств, що інвестують в енергозберігаючі технології, субсидії на проекти з модернізації обладнання, а також грантові програми для досліджень у сфері енергоефективності. У результаті такі ініціативи можуть значно зменшити споживання ресурсів і скоротити викиди вуглекислого газу.

Франція також приділяє велику увагу оптимізації споживання ресурсів, зокрема через розвиток відновлюваних джерел енергії. Значний акцент робиться на використанні сонячних та вітрових електростанцій, що дозволяє суттєво пошкодити залежність від традиційних енергоносіїв. Крім того, у Франції діють спеціальні програми для домогосподарств, які забезпечують державні субсидії на впровадження енергоефективних технологій, таких як утеплення будинків.

У скандинавських країнах, як-от Швеція та Данія, також успішно реалізуються принципи циркулярної економіки, що допускає повторне використання матеріалів та їх переробку. Данія активно інвестує в розвиток систем управління відходами, що включають сортування та вторинну переробку. Ці країни також лідирують у створенні інноваційних систем моніторингу та управління енергоспоживанням, які дозволяють контролювати споживання енергії та знижувати витрати.

Загалом, європейський досвід працює про важливість комплексного підходу до ресурсозбереження, яке об'єднує законодавчі заходи, економічні стимули, інноваційні технології та активну участь громадськості. Така система є ефективним інструментом для досягнення енергонезалежності та сталого розвитку.

Хоча державна політика України також спрямована на зниження ресурсо- і енергоємності виробництва, внутрішній продукт в 3–4 рази перевищує аналогічні показники країн ЄС. Проблема подальшого зниження ресурсо- і енергоємності полягає в тому, що на відповідних рівнях не створені ефективні механізми управління ресурсозберігаючими розвитком підприємств [4].

Таким чином, ефективне управління ресурсозбереженням є не лише засобом для скорочення залежності від імпорту, а й гарантією довготривалого розвитку економіки та суспільства. Це забезпечує створення потужного економічного потенціалу, що відкриває нові можливості для інноваційного зростання, розвитку промислового виробництва та підвищення рівня життя населення.

#### **Список використаних джерел:**

1. Sklyar E.V., Kushnir V.D. Analysis and Assessment of Directions for Improving the Resource Conservation Strategy for Forest Management in Ukraine. *Economy and society*. 2018. № 16. P. 612–617.

2. Markina I., Safonov Yu., Zhylynska O., Diachkov D., Varaksina E. Defining the dimensions of national security, financial security and food supply chain in Ukraine. *International Journal of Supply Chain Management*. 2018. № 7. P. 608–620.

1. Досвід країн Євросоюзу з підвищення енергоефективності, енергоаудиту та енергоменеджменту з енергоощадності в економіці країн. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/01/Pidvyshhennya-energoefektyvnosti-v-YES.pdf> (дата звернення 08.11.2024).

3. Сотник І., Швець І., Момотюк Л., Чортюк Ю. Управління інноваційним розвитком відновлювальної енергетики у домогосподарствах України: проблеми фінансової підтримки. *Інновації маркетингу і менеджменту*. 2018. № 4. С. 150–160 *Research*. 2019. № 9. P. 158–169.

*Т.С. Іщейкін, к.е.н., доцент,  
Р.Р. Карташов, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасне економічне співтовариство має безсумнівно багато позитивних аспектів, таких як збільшення торгівлі та інвестицій між країнами, забезпечення наукових та технологічних обмінів, і стимулювання інновацій. Проте, на жаль, воно також стикається зі значними викликами. Деякі з цих викликів включають в себе нестабільність фінансових ринків, нерівномірний розподіл благополуччя, зміни в кліматі та екологічні проблеми, а також глобальні кризи, наприклад, пандемія COVID-

19.

Співпраця між країнами є ключовою для забезпечення стабільності та глобальної економічної безпеки. Прийняття спільних заходів може допомогти у вирішенні проблем, що стосуються економіки, торгівлі та фінансів [1].

Економічна безпека розвитку підприємства є важливою складовою для забезпечення стійкості та успіху організації. Вона охоплює заходи щодо збереження фінансової стійкості, управління ризиками, забезпечення ефективності виробництва та бізнес-процесів. Заходи з економічної безпеки допомагають підприємствам уникати фінансових криз, забезпечують стабільність у складних умовах ринку та сприяють їхньому успішному функціонуванню.

Таблиця 1

**Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства [2; 3]**

Способи впливу	Засоби впливу	Забезпечуюча частина
<p>Методи</p> <p>Адміністративні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування;</li> <li>- прогнозування;</li> <li>- організація;</li> <li>- аналіз;</li> <li>- діагностика;</li> <li>- регулювання;</li> <li>- стимулювання;</li> <li>- контроль;</li> <li>- координація.</li> </ul> <p>Економічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- традиційні;</li> <li>- альтернативні.</li> </ul>	<p>Інструменти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- плани;</li> <li>- прогнози;</li> <li>- програми;</li> <li>- проекти;</li> <li>- результати аналізу;</li> <li>- форми контролю;</li> <li>- аудит.</li> </ul> <hr/> <p>Важелі</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- прибуток;</li> <li>- ціна товару;</li> <li>- заробітна плата;</li> <li>- пені, штрафи;</li> <li>- інвестиції.</li> </ul>	<p>Забезпечення</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- науково-методичне;</li> <li>- організаційно-економічне;</li> <li>- фінансове;</li> <li>- техніко-технологічне;</li> <li>- кадрове;</li> <li>- інформаційно-аналітичне;</li> <li>- нормативно-правове;</li> <li>- функціональне;</li> <li>- інституційне.</li> </ul>

Узгодження стратегічних орієнтирів розвитку з цілями економічної безпеки є важливим елементом для успішного функціонування підприємства. Це допомагає підприємству реагувати на виклики та загрози, забезпечуючи його стабільність і конкурентоспроможність на ринку. Ретельне планування і взаємодія між стратегічними цілями розвитку та цілями економічної безпеки дозволяють підприємству адаптуватися до змінних умов ринку та ефективно управляти ризиками.

Отже, забезпечення економічної безпеки підприємства дійсно є дуже важливим аспектом для його успішної діяльності. Воно допомагає забезпечити стійкість та стабільність бізнесу в умовах конкуренції, економічних криз та інших негативних чинників. Такі заходи можуть включати управління фінансами, ризиками, виробництвом, персоналом та іншими аспектами діяльності підприємства. Вони сприяють збереженню та збільшенню прибутковості підприємства, його конкурентоспроможності та впливають на економічний розвиток держави в цілому.

**Список використаних джерел:**

1. Богма О.С., Болдуева О.В. Систематизація складників економічної безпеки країни. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. Випуск 18. Частина 1. С. 43–46.
2. Живко З.Б. Управління системою економічної безпеки підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львів: ДУВС, 2016. 212 с.
3. Рожков В.О. Підходи до визначення сутності поняття економічної безпеки. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* 2016. Вип. 10. С. 478–480.

## **ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Зростання ролі та впливу фінансової системи є визначальною характеристикою сучасної економіки. Вітчизняна фінансова система поєднує як відокремлені, так і взаємопов'язані сфери та ланки, виконує низку ключових функцій, таких як залучення та розподіл фінансових ресурсів, забезпечення стабільності грошового обігу та створення умов для інвестиційної привабливості держави.

З огляду на важливість фінансової системи, питання фінансової безпеки виходить на перший план. Фінансова безпека є критичним компонентом економічної безпеки країни і являє собою стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни [1].

Комплексне розуміння фінансової безпеки вимагає аналізу її складових і встановлення їхнього взаємозв'язку. Будучи надзвичайно складною багаторівневою системою, фінансова безпека утворена низкою підсистем, що відрізняються власною структурою та логікою розвитку. До складових фінансової безпеки відносять: податкову, бюджетну, боргову, грошово-кредитну, валютну, інвестиційну, банківську безпеку та безпеку небанківського фінансового сектору.

Податкова безпека є важливою складовою фінансової безпеки держави, яка визначається наявністю сформованої податкової системи, стабільністю податкового законодавства, оптимальним рівнем оподаткування, що забезпечує формування дохідної частини бюджету для виконання державою покладених на неї функцій, дозволяє підтримувати соціально-економічну стабільність суспільства, а також сприяє розвитку реального сектору економіки.

Інструментарій податного впливу дозволяє регулювати рівень фінансової безпеки держави.

Податкову безпеку держави можна охарактеризувати: як фактор ресурсного забезпечення (можливість наповнення бюджету); як інструмент впливу на економічні та соціальні процеси (регулююча функція податків); як фактор зворотного зв'язку та залежності держави від платників податків.

Податкову безпеку держави слід розглядати у трьох аспектах: економічному, правовому та соціальному.

Економічний аспект податкової безпеки полягає у ступені наповненості бюджету фінансовими ресурсами, на який впливає низка факторів: рівень розвитку економіки, приріст валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, податкове навантаження на суб'єктів економіки, що залучені у відтворенні.

Правовий аспект полягає у процесі контролю за податковою системою, створивши умови для справедливого оподаткування суб'єктів суспільного відтворення та декларації умов у законах. Крім того, за допомогою регламентованих положень можна мінімізувати зловживання при процесі розподілу коштів бюджету.

Соціальний аспект податкової безпеки полягає у ступені захищеності інтересів усіх суб'єктів господарювання – держави, підприємницьких структур та населення, шляхом справедливого оподаткування, податкових преференцій, сплати податків та розподілу податкових надходжень між суб'єктами фінансової системи [2, с. 130].

Податкова безпека держави включає наступні елементи: податкові ризики;

система оподаткування (система податків та зборів; механізми і способи розрахунку та сплати податків та зборів); податкова культура (контролюючих органів та платників податків).

Забезпечення податкової безпеки передбачає комплексне дотримання прав, обов'язків і відповідальності всіх учасників податкових відносин – як з боку держави, так і з боку платників податків. Це включає забезпечення прозорості у взаємовідносинах між податковими органами та платниками, гарантування дотримання податкового законодавства, а також забезпечення своєчасного та справедливого розгляду податкових спорів.

Високий рівень податкової культури в державі є важливим аспектом податкової безпеки, оскільки саме він визначає ступінь усвідомленості громадян та бізнесу щодо важливості дотримання податкових зобов'язань. Податкова культура впливає на добровільне виконання платниками своїх обов'язків, сприяє зниженню випадків ухилення від оподаткування і зменшує рівень тінізації економіки та мінімізує необхідність здійснення адміністративних заходів з боку податкових органів.

На жаль, ми можемо констатувати, що на сучасному етапі в Україні податкова культура перебуває на досить низькому рівні, що негативно впливає на економіку країни та позначається на рівні податкової безпеки. Недостатнє усвідомлення платниками податків важливості податкових надходжень для соціального та економічного розвитку, прояви корупції в органах влади, зокрема в податковій службі, зловживання податковими пільгами, недостатньо ефективний розподіл та використання бюджетних коштів, постійні зміни в законодавстві знижують рівень податкової безпеки та породжують недовіру до податкових органів. Саме довіра та взаємна співпраця між усіма суб'єктами податкових правовідносин дасть поштовх до розвитку податкової культури, що є засадою докорінних змін у податковій політиці держави, побудові ефективної національної економіки та забезпеченні надійної податкової безпеки України.

Таким чином, удосконалення механізмів управління податковою безпекою держави дозволить зміцнити фінансову безпеку та сприятиме довгостроковому зростанню та стабільному розвитку економіки в умовах невизначеності та ризиковості зовнішнього та внутрішнього середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення 1.11.2024)

2. Голіков С. С. Сутність податкової безпеки. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 129-132.

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
Г.П. Джебжєняк, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Лідерство є однією з ключових складових успішного управління бізнесом.

Роль лідерів стає ще важливішою в сучасному середовищі, де організації постійно стикаються з новими викликами, такими як швидкі технологічні зміни,

глобалізація та зростання конкуренції, високий рівень невизначеності.

Лідерство – це процес впливу на людей для досягнення конкретних цілей, в першу чергу – організаційних, визначених заздалегідь результатів.

Лідери не тільки координують поведінку колективу або команди, але й мотивують, підтримують інновації та стимулюють зростання та спільний розвиток.

В сучасному бізнес-середовищі лідерство є невід’ємною частиною ефективного управління та допомагає реалізовувати обрані керівництвом стратегії, покращувати виробничі процеси та підвищувати конкурентоспроможність господарюючих суб’єктів.

Зазначимо, що лідерські навички розвивалися та продовжують розвиватися в умовах глобальних змін та підвищеної ризикованості бізнес-середовища.

Сучасні лідери відрізняються від традиційних менеджерів тим, що вони більш орієнтовані на роботу в команді, співпрацю, креатив та інновації. Лідерам на сьогодні необхідно не лише ефективно адаптуватися до мінливих реалій, постійно вдосконалюючи власні знання, підходи, співпрацюючи з мультикультурними командами для вирішення нових завдань у невизначених ситуаціях, але й заохочувати до спільного зростання та розвитку очолювані ними колективи, команди. Для цього вони мають застосовувати не лише еталонне, але й ситуаційне, надихаюче та підтримуюче лідерство, тобто вміти демонструвати різні лідерські ролі.

Нами зроблена спроба сформулювати портрет сучасного лідера (табл. 1).

Таблиця 1

**Портрет сучасного лідера [сформовано на основі 1; 2]**

Риса	Характеристика
Емоційний інтелект	здатність розуміти власні емоційні та емоції інших, що дозволяє ефективніше вирішувати конфлікти і мотивувати співробітників, допомагати їм
Гнучкість та адаптивність	сучасний лідер повинен бути готовий швидко реагувати на зміни ринкових умов та нові виклики
Комунікабельність	здатність вести відкритий діалог з командою, слухати та враховувати думки інших, вміти налагоджувати ефективний зворотній зв’язок
Візійність	чітке бачення майбутнього і здатність передавати це бачення команді, щоб усі працювали в одному напрямку
Розвиток і навчання	сучасні лідери не лише постійно вчать чомусь новому, а й допомагають своїй команді розвиватися
Позитивне мислення в поєднанні з критичним	здатність фокусуватися на підтримці позитивного, оптимістичного настрою в поєднанні з вмінням ретельно аналізувати інформації задля прийняття раціонального рішення
Креативність	творчі здібності, що характеризуються здатністю до вироблення принципово нових ідей

У сучасних умовах з’являються нові підходи до лідерства. Як вже зазначалося, ефективні лідери використовують різні стилі управління залежно від ситуації (рис. 1).

Отже, лідерство є критично важливим елементом ефективного управління бізнесом, особливо перед обличчям сучасних викликів. Сучасні лідери повинні відповідати новим вимогам. Це, зокрема, означає бути емоційно розумним, адаптованим, інноваційним і здатним формувати команди, які працюють злагоджено.

У підсумку зазначимо, що впровадження нових стилів керівництва не лише допомагає сучасними підприємствам та організаціям адаптуватися до обставин, що швидко змінюються, але й позитивно впливає на розвиток галузі, в якій вони працюють.

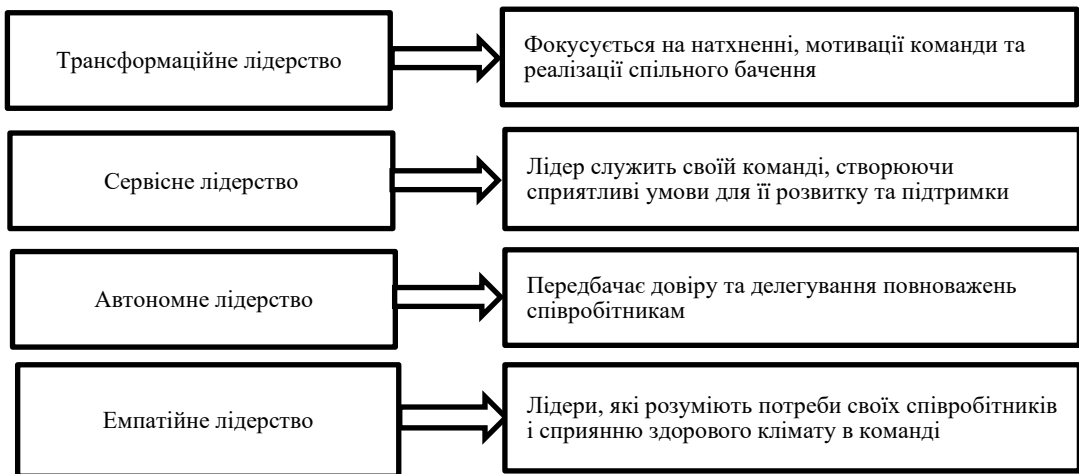


Рис. 1. Система популярних стилів лідерства в сучасному бізнес-середовищі [сформовано на основі досліджень автора та з використанням 3]

### Список використаних джерел:

1. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с. URL: <http://surl.li/jxjurb> (дата звернення 10.10.2024 р.).
2. Длігач А. Сучасне лідерство: від безвідповідальності до чіткої візії. Як еволюціонував образ лідера в бізнесі та які навички повинен мати сучасний лідер? *Економічна правда*. URL: <http://surl.li/kpames> (дата звернення 10.10.2024 р.).
3. Томах В.В., Дорошенко Т. В., Тимошенко Ю. В. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> (дата звернення 11.10.2024 р.).

*Л.В. Сухомлин, к.т.н., доцент  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,  
Д.О. Бондарь, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського,  
І.О. Сучков, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*

## АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МОНІТОРИНГУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах критично важливим є використання ключових показників ефективності, які забезпечують точне вимірювання результатів діяльності та надають базу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Моніторинг ключових показників ефективності є невіддільною частиною антикризового менеджменту, оскільки дозволяє оцінювати поточний стан підприємства, виявляти відхилення від планових значень і визначати причини кризових явищ, що базується на зборі, аналізі та інтерпретації даних про різні аспекти діяльності, включаючи фінансові, операційні, маркетингові та соціальні показники. Завдяки цьому забезпечується комплексний підхід до управління, що враховує не



лише економічну, але й соціальну та екологічну складові діяльності підприємства [5-7].

Ключові показники ефективності виконують роль своєрідного барометра, що сигналізує про зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства. Вони дозволяють виявляти тенденції, які можуть призвести до кризи, ще на ранніх етапах їхнього формування. Наприклад, негативна динаміка прибутковості, зниження продуктивності чи погіршення показників задоволеності клієнтів може свідчити про необхідність перегляду стратегії або оперативного коригування бізнес-процесів. Аналіз таких даних забезпечує можливість адаптації підприємства до змінних умов, зменшуючи ризики та втрати.

Антикризовий менеджмент, заснований на моніторингу показників ефективності, вимагає системного підходу до вибору та визначення цих показників. Їхній набір повинен бути релевантним до галузі діяльності, масштабів підприємства та специфіки ринку. Увага приділяється не лише фінансовим аспектам, таким як рівень доходів чи рентабельність, але й нефінансовим показникам, наприклад, швидкості реагування на зміну попиту чи якості обслуговування клієнтів. Баланс між різними видами показників дозволяє отримати цілісну картину стану підприємства та уникнути надмірної залежності від одного аспекту діяльності.

Інтеграція системи моніторингу в процес антикризового управління передбачає використання сучасних інформаційних технологій для збору, обробки та аналізу даних. Автоматизація процесів дозволяє не лише зменшити час, необхідний для отримання інформації, але й підвищити точність аналізу. Водночас використання аналітичних інструментів і програмного забезпечення забезпечує можливість моделювання різних сценаріїв розвитку кризи та оцінки ефективності запропонованих рішень, що сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності швидко адаптуватися до нових умов [1-4; 8].

Роль управлінського персоналу у впровадженні системи моніторингу показників ефективності є визначальною, адже саме менеджери формують стратегічні цілі, визначають ключові орієнтири та здійснюють контроль за їхнім виконанням. Важливою є також комунікація між різними рівнями управління, що дозволяє своєчасно передавати інформацію та координувати дії в умовах кризи, що сприяє створенню середовища, в якому антикризові заходи стають не лише реакцією на загрози, але й проактивним інструментом підвищення стійкості підприємства.

Таким чином, антикризовий менеджмент, побудований на моніторингу ключових показників ефективності, є ефективним засобом забезпечення стабільності підприємства. Він дозволяє своєчасно реагувати на виклики, мінімізувати негативні наслідки кризи та створює умови для сталого розвитку. Такий підхід сприяє не лише збереженню конкурентних позицій підприємства, але й формуванню його довгострокової стратегії успіху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Войнаренко М. П., Скалюк Р. В. Інноваційний потенціал промислових підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки.* 2008. № 1 (2). С. 7-12.
2. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс.* 2021. № 1-2. С. 111-121.
3. Зось–Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. *Економічний форум.* 2020. № 1(3). С. 143-148.

4. Сабадирьова А. Л. Організаційні основи інформаційної системи оцінки потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. С. 303-307.

5. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №12 (102). С. 114–122.

6. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 117-124.

7. Ярмус С. С. Система показників оцінювання стану інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 256-263.

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

*А.Ю. Фролов, к.держ.упр., докторант кафедри економічної теорії  
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана*

## **УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ І СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ НА РИНКУ ЗЕЛЕНИХ ОБЛІГАЦІЙ**

Розвинені ринки та ринки, що розвиваються, все більше усвідомлюють проблеми зміни клімату та сталого розвитку, і зелені облігації розглядаються як ключовий інструмент для вирішення цих проблем. Ці цінні папери дозволяють емітентам залучати як повне, так і часткове фінансування, а також рефінансування в проекти, що спрямовані на зменшення викидів парникових газів, відновлення екосистем, енергоефективність та інші заходи з охорони довкілля. Багато країн світу вже створили сприятливе середовище для розвитку ринку цих цінних паперів щоб зміцнити довіру інвесторів.

Інвестори цінують стабільність зелених інвестицій і розглядають зелених емітентів як більш довгостроково орієнтованих і тих, хто може витримати короткострокову волатильність. Зелені облігації сприяють заповненню пробілу прозорості екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG) на ринках, що розвиваються, і надають інвесторам впевненість у позитивному зеленому впливі фінансованих проєктів разом із належним управлінням пов'язаними екологічними та соціальними ризиками [1, с.55]. Екологічні та соціальні ризики – це потенційні негативні наслідки для проєкту або ділової активності, які є наслідком впливу (або передбачуваних впливів) цього проєкту на природне середовище або спільноти людей (наприклад, працівників, клієнтів, місцеве населення) [2].

На ймовірність виникнення екологічних і соціальних ризиків може впливати багато процесів і явищ, пов'язаних з безпечністю життєдіяльності людей, їх професійною гігієною, умовами та охороною праці. Ці ризики можуть бути наслідком використання енергії та небезпечних матеріалів, викидів в атмосферу, утворення відходів. Їх можна ідентифікувати як після заподіяння шкоди природним ресурсам (флорі, фауні, біорізноманіттю, ландшафту), так і внаслідок забруднення довкілля

(повітря, ґрунту і стічних вод), нераціонального переселення громад і відведення земель, знищення історичних пам'яток, інших природних територій культурної спадщини, матеріальних об'єктів, сукупності цих або інших факторів, що впливають на здоров'я людей, добробут громад і територій.

Реалізація проєктів, які фінансуються надходженнями від емісії зелених облігацій, може супроводжуватись екологічними і соціальними ризиками. Ці ризики можуть призвести до втрат репутації емітента та можливих претензій інвесторів щодо оманливого позиціонування цінних паперів як «зелених». Щоб заручитись довірою інвесторів емітенти зелених облігацій мають забезпечити належне управління екологічними та соціальними ризиками проєктів, що фінансуються.

Підходи емітента зелених облігацій, які використовуються для виявлення можливих екологічних і соціальних ризиків, а також заходи для їх пом'якшення і мінімізації мають доводитись до відома інвесторів. Відповідні програми, процедури і процеси чітко відображаються в екологічній та соціальній політиці емітента зелених облігацій. На рівні органу управління або наглядової ради, що повноважні приймати рішення про випуск зелених облігацій, затверджується положення про організацію внутрішньої системи управління екологічними та соціальними ризиками.

Але таку систему не обов'язково розробляти «з нуля». Її можна інтегрувати в уже існуючий процес ризик-менеджменту компанії або передбачити в загальній структурі управління ризиками, якщо така знаходиться в процесі розроблення. На міжнародному рівні вже існують певні стандарти, які може використовувати емітент. Так, бенчмарком на глобальному ринку капіталу визнано Performance Standard 1, що розробила Міжнародна фінансова корпорація для оцінки впливу та управління екологічними і соціальними ризиками. Є і інші міжнародні стандарти, якими може керуватись емітент, зокрема, щодо системи екологічного управління (ISO 14001), систем управління охороною здоров'я та безпекою праці (ISO 45001), системи менеджменту гігієни і безпеки праці (OHSAS 18001) тощо.

Для створення системи управління екологічними та соціальними ризиками Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України пропонує виділяти наступні елементи:

- екологічну і соціальну політику емітента (його декларацію стосовно екологічних і соціальних цілей та зобов'язань);
- процедури ідентифікації, оцінки, мінімізації або пом'якшення та моніторингу екологічних і соціальних ризиків;
- організаційний потенціал та компетенцію персоналу для забезпечення ефективного впровадження системи управління екологічними та соціальними ризиками, а також систему підготовки відповідних фахівців;
- готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них;
- зовнішні комунікації, залучення стейкхолдерів та механізм розгляду скарг;
- внутрішню та зовнішню звітність щодо екологічної та соціальної ефективності як емітента, так і проєктів [2].

Як показує практика, кваліфікований персонал є рушійною силою ефективного функціонування системи управління екологічними та соціальними ризиками. Емітент повинен навчати власних і, у разі необхідності, залучати зовнішніх фахівців. Доведеться організувати незалежний аудит ефективності відповідної системи, залучати стейкхолдерів, розробляти процедури розгляду скарг. При цьому лише створення цілісної системи дає можливість емітенту належним чином ідентифікувати, оцінювати, мінімізувати або пом'якшувати екологічні та соціальні ризики,

здійснювати їх постійний моніторинг. Сукупність усіх елементів утворюють «каркас» системи управління екологічними та соціальними ризиками, що дозволяє емітенту не тільки управляти відповідними ризиками, а й розвивати корпоративну експертизу з цих питань, сприяти зростанню власного ESG рейтингу. В таких умовах покращуватиметься прозорість і доступ до інформації, яку доведеться доносити до акціонерів, стейкхолдерів та контролерів, що здійснюватимуть незалежний зовнішній аудит, верифікацію або сертифікацію емітента та його діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Рекомендацій щодо реалізації або фінансуванню проєктів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій : Рішення НКЦПФР від 07.07.2021 №493. URL: [https://saec.gov.ua/sites/default/files/blocks/Rekomendatsiji\\_NKtSPFR.pdf](https://saec.gov.ua/sites/default/files/blocks/Rekomendatsiji_NKtSPFR.pdf)
2. Явар Херекар. Стандарти розкриття ESG для небанківських фінансових установ з рекомендаціями. Звіт ПРООН. 2022. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-UA-ESG-disclosure-UKR.pdf>
3. OECD. Scaling up Green, Social, Sustainability and Sustainability-linked Bond Issuances in Developing Countries. 2021. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/scaling-up-green-social-sustainability-and-sustainability-linked-bond-issuances-in-developing-countries\\_8a5c3156-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/scaling-up-green-social-sustainability-and-sustainability-linked-bond-issuances-in-developing-countries_8a5c3156-en.html)

*Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,  
В.М. Бутенко, Д.В. Шелковський, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **КОНФЛІКТОЛОГІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ В КОМУНІКАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Конфліктологія – це наука, яка вивчає природу конфліктів, причини їх виникнення, динаміку та способи вирішення, має важливе значення в менеджменті, оскільки сприяє ефективному управлінню комунікацією в організаціях. Вона також допомагає виявляти причини конфліктів, зрозуміти їхню суть. В комунікативному менеджменті часто причиною конфліктів стають проблеми з передачею інформації, неправильне тлумачення повідомлень або невідповідність очікувань. Вивчаючи природу цих причин, менеджери можуть вчасно виявляти потенційні конфлікти, вживати превентивних дій або знижувати їхню напругу [2].

Для того, щоб знаходити ефективні шляхи вирішення конфліктів слід розібратися з їх видами та причинами виникнення. За типом виникнення розрізняють: внутрішньоособистісні, міжособистісні та групові конфлікти. Перший виникає через протиріччя особистих бажань та професійних обов'язків, други та третій виникає відповідно між окремими особами (через різні погляди, цінності або інтереси) або між їх групами (через боротьбу за ресурси або відмінності в цілях). За об'єктами виділяють конфлікти інтересів, цінностей та інформації. За формою прояву конфлікти бувають відкриті (явні суперечки, обговорення) або приховані (коли є невдоволення його учасників, але вони не висловлюються відкрито, є ризик його спалаху). За інтенсивністю і тривалістю конфлікт може бути гострим (інтенсивний та емоційний, потребує негайного вирішення) або хронічним (може тривати роками та періодично загострюватись). Залежно від результату виділяють конструктивний конфлікт (сприяє покращенню ситуації, появи нових ідей та розвитку компанії) та деструктивний (знижує продуктивність та негативно впливає на результативність в цілому). За

місцем виникнення конфлікти поділяють на організаційні (виникають всередині організації) та соціальні (зачіпають широко коло людей, можуть мати політичні, релігійні, культурні корені) [1].

Правильне розуміння видів конфліктів та їхніх особливостей допомагає ефективно вирішувати конфліктні ситуації, використовуючи відповідні методи для мінімізації їхнього негативного впливу та побудови гармонійного та продуктивного робочого середовища.

Сучасні методи розв'язання конфліктів (рис.1), що застосовуються в конфліктології, орієнтовані на конструктивний підхід і створення взаємовигідних рішень.

Медіація та фасилітація передбачає залучення нейтрального посередника (медіатора або фасилітатора), який допомагає сторонам конструктивно обговорити конфлікт і знайти взаємовигідне рішення. Вони сприяють відкритій комунікації, але не приймають рішення. Ці методи застосовуються в особистих і професійних конфліктах, є ефективними, якщо обидві сторони конфлікту добровільно беруть участь. Фасилітація на відміну від медіації застосовується у вирішенні групових конфліктів, в командах.

Метод співпраці ще називають “безпрограшним”. Він заснований на концепції «win-win» і застосовується тоді, коли обидві сторони готові до діалогу та пошуку рішення, яке б задовольнило обидві сторони, а також зацікавлені у збереженні добрих стосунків. Для цього мають обговорюватися не лише позиції сторін, а й їхні потреби, що дозволяє знайти рішення, яке максимально задовольняє інтереси всіх учасників.

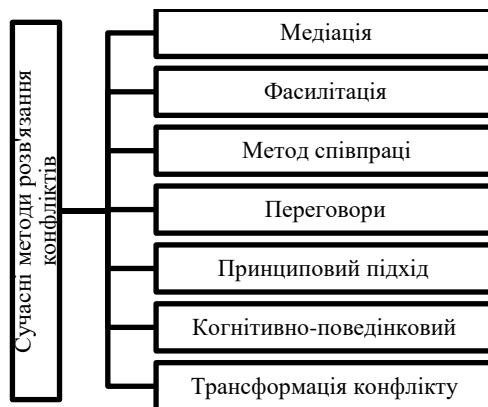


Рис. 1. Сучасні методи розв'язання конфліктів, які використовуються в конфліктології

Переговори є основним методом вирішення конфліктів і передбачають обговорення позицій обох сторін з метою досягнення угоди. Існують різні стилі переговорів, наприклад, компроміс, коли сторони поступаються деякими своїми вимогами, або ж принципові переговори, орієнтовані на досягнення тривалого рішення.

Принциповий підхід або метод Гарвардської школи зосереджується на інтересах, а не позиціях учасників конфлікту. Замість зосередження на вимогах кожної сторони метод допомагає розкрити основні інтереси, що стоять за позиціями, і створює простір для пошуку креативних рішень. Метод розроблений у Гарвардському університеті та є одним із найпопулярніших підходів до вирішення конфліктів у сучасній

конфліктології.

Когнітивно-поведінковий підхід у конфліктології допомагає змінити негативне мислення і поведінкові реакції сторін, сприяючи більш конструктивному ставленню до конфліктів. Визначення і зміна деструктивних моделей мислення дозволяють сторонам уникати емоційного реагування та фокусуватися на позитивному вирішенні проблеми.

Метод трансформації конфлікту орієнтований на довготривалі зміни в стосунках між сторонами конфлікту. Його задача полягає в усуненні корінних причин, що призводять до конфліктів, таких як економічна нерівність або культурні відмінності. Трансформація конфлікту є поширеним підходом у сфері соціальної конфліктології та застосовується для зменшення конфліктності на глибинному рівні.

Сучасні методи вирішення конфліктів у конфліктології спрямовані на конструктивний підхід до комунікації та пошук тривалих рішень. Використання цих методів дозволяє підвищити ефективність комунікації, підтримувати позитивні стосунки між сторонами та сприяє розвитку культури мирного вирішення конфліктів.

Конфліктологія навчає принципам взаєморозуміння, терпимості та вміння слухати, що є основними аспектами успішної комунікації. Вміння враховувати особливості сприйняття інформації різними учасниками процесу дозволяє підвищити ефективність комунікаційного менеджменту та сприяє злагодженій роботі команди на умовах підтримки та взаємоповаги [3].

Отже, конфліктологія є важливим інструментом комунікативного менеджменту, оскільки сприяє ефективному управлінню комунікацією, вирішенню проблем, взаєморозумінню та підтримці позитивної робочої атмосфери, що безпосередньо впливає на успішність підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
2. Поляк К. Конфліктологія як необхідна складова сучасного менеджменту. *Логос, онлайн*. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/4310>
3. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996>

*Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,  
Ю.А. Ісаєнко, В.М. Бутенко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Уміння управляти конфліктами є дуже важливою навичкою сучасного менеджера. Конфлікти можуть виникати через різні погляди, культурні відмінності або розбіжності у цілях, і вміння їх вирішувати позитивно впливає на загальну ефективність менеджера. Конфлікт може стати джерелом розвитку підприємства, команди, інновацій, але за умов, що вони розв'язуються конструктивно. Вони дозволяють розкривати нові ідеї та різні погляди на одне і те саме завдання, що

допомагає досягати кращих рішень і створює здорову атмосферу для зростання [1].

Конфлікти не можна залишати без уваги, оскільки вони можуть погіршувати робочу атмосферу та знижувати мотивацію співробітників, що призводить до зниження продуктивності, негативно впливає на командну ефективність в цілому та клімат в колективі. Навпаки, уміле управління конфліктами допомагає підтримувати позитивний клімат у команді, що сприяє підвищенню загальної ефективності.

За результатами опитування менеджерів 23 українських компаній (представники великого, середнього та малого бізнесу), проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, виявлено, що майже 65% компаній перевіряють компетентність своїх кандидатів у конфліктних ситуаціях в процесі співбесіди або за допомогою тестів, оскільки 74% з них зазначають, що конфлікти, особливо невіршені, призводять до звільнення працівників. Тому керівники даних компаній ініціюють проведення навчання своїх співробітників технікам ефективного вирішення конфліктів. На думку майже 80% опитаних працездатність працівників у разі виникнення конфлікту на певний час значно знижується [3].

Існує кілька стратегій управління конфліктами: компроміс, уникнення, співпраця, адаптація та конкуренція. Вибір стратегії залежить від ситуації, але менеджер повинен мати гнучкість у їх застосуванні, що дозволяє знаходити рішення, які найбільше підходять для кожного конкретного випадку.

Ефективне управління конфліктами базується, перш за все, на комунікативних навичках. Велику роль відіграє вміння слухати, конструктивно висловлювати свою точку зору та підтримувати відкритий діалог, також це допомагає знизити напругу в конфліктних ситуаціях і знайти компромісне рішення [2].

Не менш важливим у вирішенні конфліктів є емоційний інтелект, оскільки він є здатністю контролювати свої емоції і розуміти емоції інших. Менеджери з високим рівнем емоційного інтелекту краще розпізнають конфліктні ситуації та реагують на них так, щоб зберегти мотивацію та довіру всередині команди.

У складних конфліктах можуть допомогти такі інструменти як медіація або фасилітація. Це дозволяє стороні, яка не є учасником конфлікту, допомогти його учасникам дійти до спільного рішення, що сприяє нейтральному й ефективному вирішенню конфлікту.

Таким чином, управління конфліктами є важливою складовою менеджменту, оскільки це впливає на ефективність команди, професійний успіх кожного її члена та дозволяє допомагати створити сприятливий клімат в організації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Леонов О.О., Леонова Т.М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834>

2. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. №1 (5). С. 84-94.

3. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. *Європейська Бізнес Асоціація*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-var-to-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/>

*Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,  
В.В. Смолянська, здобувачка вищої освіти ступеня магістр  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

Стратегічний менеджмент є невід'ємною складовою ефективного антикризового управління, оскільки саме він дає змогу організаціям не лише реагувати на кризи, а й передбачати їх, розробляти стратегічні напрямки для адаптації та забезпечення стабільного функціонування. У сучасних умовах економічної, глобалізації, технологічних змін і політичної нестабільності антикризове управління вимагає більшої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових викликів. Стратегічний менеджмент, спрямований на довгострокове планування і забезпечення конкурентоспроможності, надає організаціям можливість впроваджувати стратегії, що здатні підтримувати їх на етапі кризи та забезпечувати вихід із неї з мінімальними втратами.

В антикризовому управлінні стратегічний менеджмент покликаний визначати довгострокові цілі організації та розробляти план дій для їх досягнення навіть в умовах кризи [1]. Його основне завдання полягає у створенні стійких стратегій, здатних протидіяти зовнішнім загрозам, таким як зниження попиту, збільшення вартості ресурсів або зміни в законодавстві. Основні підходи до стратегічного менеджменту в антикризовому контексті включають аналіз ринку, виявлення ключових факторів ризику, адаптацію до змін і швидке реагування на виклики. Першочерговим завданням стратегічного менеджменту є розробка таких заходів, які дозволять знизити вразливість організації до негативних зовнішніх факторів та збільшити її здатність до відновлення після кризових подій.

Особливе значення у стратегічному менеджменті в умовах кризи має аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів організації [2]. Глибоке розуміння ринку, оцінка конкурентних переваг, а також моніторинг змін у зовнішньому середовищі дозволяють керівникам ідентифікувати потенційні загрози та розробити заходи щодо їх нейтралізації. Крім того, стратегічний менеджмент передбачає оцінку сильних і слабких сторін організації, що дозволяє адаптувати управлінські рішення відповідно до реальних можливостей і ресурсів. Таким чином, стратегічний підхід дозволяє створити гнучку систему управління, здатну адекватно реагувати на кризові ситуації, оптимізуючи ресурсний потенціал організації.

Суттєвий внесок у антикризове управління вносить розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій, які враховують як позитивні, так і негативні перспективи, що, своєю чергою, дає змогу сформувати кілька варіантів дій на випадок кризових обставин. У рамках стратегічного планування визначаються найбільш ймовірні сценарії, що дозволяє організації заздалегідь підготуватися до можливих змін і мати чіткі механізми для їх подолання. Впровадження сценарного підходу знижує ризики невизначеності та дозволяє організації краще контролювати процес адаптації до кризових явищ, що знижує ймовірність втрат.

В умовах кризової ситуації стратегічний менеджмент також відіграє важливу роль у процесі формування корпоративної культури, спрямованої на підтримку команди та покращення внутрішньої комунікації [3]. Керівники можуть сприяти зміцненню цінностей організації, таких як гнучкість, ініціативність і відповідальність,



що допомагає об'єднати працівників для досягнення спільної мети подолання кризи. Стратегічний менеджмент також може включати розробку систем мотивації та підтримки персоналу, які забезпечують залученість і підвищення продуктивності в умовах невизначеності та стресу. Підтримка внутрішньої стійкості організації дозволяє керівництву швидше реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи продуктивність та залученість команди.

Значущим аспектом стратегічного менеджменту в антикризовому управлінні є також управління ризиками. Ідентифікація ризиків, їхнє оцінювання та розробка планів реагування є важливими етапами процесу антикризового управління. Стратегічний менеджмент забезпечує організацію систематичним підходом до виявлення можливих загроз, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки і зберігати контроль над ситуацією. Стратегічне управління ризиками вимагає залучення різних методів, таких як SWOT-аналіз, матриця ризиків та прогнозування, для отримання детальної інформації про вразливі місця організації. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що сприяють зниженню невизначеності та забезпеченню стабільного функціонування компанії навіть в умовах високої турбулентності. Крім того, у стратегічному менеджменті важливим є використання інноваційних підходів і нових технологій. Інноваційні рішення, такі як автоматизація процесів, впровадження нових бізнес-моделей, розширення асортименту або нові канали збуту, можуть істотно зміцнити позиції організації в умовах кризи.

Отже, застосування стратегічного менеджменту в антикризовому управлінні є одним із найефективніших підходів до стабілізації діяльності організації та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічний менеджмент в антикризовому управлінні надає організації можливість не лише подолати кризові обставини, а й отримати додаткові конкурентні переваги, формуючи основу для подальшого зростання та розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гагарінов О., Лагодієнко М. Стратегічний менеджмент в антикризовому управлінні. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 227–231. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(35)) (дата звернення: 11.11.2024).
2. Денисенко М. П., Приймак В. І., Байда Б. Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 13–17. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.13> (дата звернення: 11.11.2024).
3. Степанова К. В., Сорока Л. М. Стратегічний менеджмент як основа для формування ефективного маркетингового плану підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 25–32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.25> (дата звернення: 11.11.2024).

*В.О. Назмєєва, здобувачка вищої освіти ступеня магістр  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В умовах сучасної економіки та сучасного розвитку ведення бізнесу важливу роль для конкурентоспроможного підприємства відіграє саме ефективний персонал, який є головним чинником його функціонування та успіху. Ключовим аспектом формування персоналу є саме кадрова стратегія. Вона є найбільш дієвим в наш час

інструментом для ефективного побудови підходу, для формування кадрового потенціалу, утриманні цінних працівників та гнучкого адаптування до змін в разі потреби.

Кадрова стратегія – це один із видів стратегій підприємства, що формує порядок дій щодо формування, принципів роботи та управління кадровим потенціалом, з метою ефективного функціонування організації, спираючись на цілі і головну мету підприємства.

Ефективна кадрова стратегія дозволить підприємству найбільш результативно використовувати трудові ресурси, відповідно підвищувати економічні показники та конкурентні переваги.

Отже, формування кадрової стратегії – це стратегічні настанови та методи їх впровадження, що передбачає розробку КРІ (ключових показників ефективності) та опис організаційних умов для реалізації стратегії (розподіл сфер відповідальності, опис процедур, частоту виконання робіт, підходи до мотивації та інші аспекти, що виступають стратегічними орієнтирами для працівників підприємства) [1].

Щодо принципів формування стратегії, вона має:

відповідати принципам, цілям, меті та корпоративній культурі організації;

бути гнучкою, здатною до змін в разі потреби;

передбачати можливості, щодо професійного зростання співробітників та утриманні цінних працівників.

Виділяють три ключові підходи до створення стратегій управління персоналом: як складову функціональної стратегії; залежно від наявних або потенційних кадрових ресурсів; Виділяють три ключові підходи до створення стратегій управління персоналом: як складову функціональної стратегії; залежно від наявних або потенційних (потрібних) кадрових ресурсів, та на основі узгодження кадрових ресурсів підприємства з його загальною стратегією [2].

Розробку кадрової стратегії слід розпочинати з аналізу. Спочатку варто провести аналіз зовнішнього середовища: демографічні показники, рівень зайнятості, рівень заробітних плат, освіти населення, ринку праці. Далі проводиться внутрішній аналіз кадрового стану підприємства з виділенням сильних та слабких сторін.

Після проведеного аналізу визначаються головні цілі формування кадрової стратегії, що відповідають основній стратегії організації та прописується ряд завдань, щодо її досягнення.

Залежно від рівня стабільності свого становища, організація може впроваджувати такі кадрові стратегії: відкрита стратегія, яка орієнтована на залучення персоналу з зовнішніх джерел, та закрита стратегія, що передбачає формування кадрів виключно з внутрішніх ресурсів [3].

Процес реалізації кадрової стратегії потребує таких етапів як: підготовка, розподіл обов'язків, безпосереднє виконання кадрових заходів, аналіз результатів і корекцію в разі потреби.

Останньою невід'ємною складовою цього процесу є оцінка результатів реалізованої стратегії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дисертація на здоб. наук. ступ. к. екон. н.: спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро: НГУ, 2017.

2. Приходько Д. М., Водолажська Т. О. Сутність процесу формування стратегій

управління персоналом підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* : Зб. матеріалів II всеукр. науково-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих уч. присвяч. 50-річчю створення ф-ту упр. та бізнесу ХНАДУ, м. Харків, 26 жовт. 2016 р. С. 525–528.

3. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 49–52.

*В.М. Тронецький, здобувач вищої освіти ступеня магістр  
Полтавський державний аграрний університет*

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних ринкових умовах підприємство функціонує як відкрита система у динамічному та нестабільному зовнішньому середовищі. Це змушує керівництво швидко адаптуватися до змін, враховувати фактори невизначеності, шукати шляхи для ефективного функціонування та розвитку. У такій ситуації забезпечення безпеки стає одним із ключових завдань для підтримки життєдіяльності підприємства.

Ефективна система безпеки підприємства повинна базуватися на науково обґрунтованих підходах і враховувати сучасні досягнення науки для оптимального використання ресурсів у боротьбі із загрозами. Безпекова діяльність має бути невід'ємною складовою бізнес-моделі підприємства і реалізовуватися на всіх етапах його життєвого циклу: від створення та виходу на ринок до етапів зростання, спаду чи припинення діяльності. Концепція безпеки повинна розроблятися на початкових етапах функціонування підприємства і підтримуватися впродовж усього періоду його діяльності. Її стратегія повинна враховувати рівень невизначеності та агресивності зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, і бути інтегрованою в загальну управлінську стратегію підприємства.

На основі теоретичного аналізу доцільно констатувати, що безпека підприємства стала надзвичайно важливою, а наукові доробки в напрямку забезпечення ефективного безпекового менеджменту значно актуалізувалися.

Сучасні науковці активно працюють над розробкою теоретичних і методичних основ організації безпекової діяльності підприємств, визначаючи ключові напрями, що мають забезпечити їх ефективне функціонування та стійкий розвиток у динамічних умовах ринку. При цьому основні напрями такої діяльності включають наступні (рис. 1) [3].

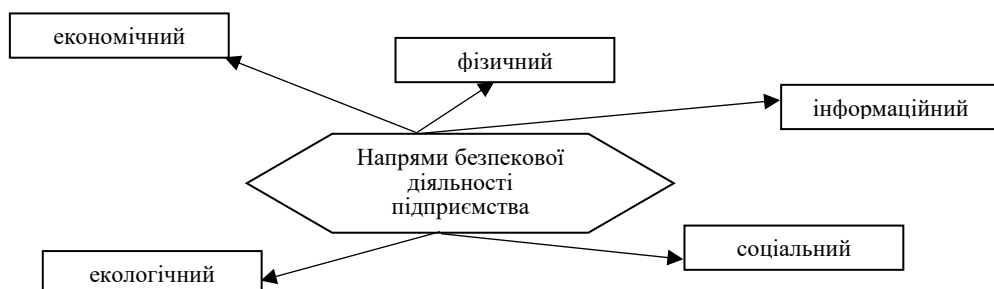


Рис. 1. Напрями безпекової діяльності підприємства [3]

Під безпекою підприємства зазвичай розуміють його захист від загроз, що

можуть завдати шкоди. Тобто безпека підприємства – це стан, при якому його життєво важливі інтереси надійно захищені від внутрішніх та зовнішніх загроз (джерел небезпеки). Досягнення такого стану можливе завдяки реалізації комплексу заходів правового, економічного, організаційного, інженерно-технічного та соціально-психологічного характеру.

Варто зазначити, що сучасна безпека підприємницької діяльності виходить за межі фізичного захисту. Вона передбачає ретельний аналіз загроз, прогнозування ризиків, а також розробку систем і заходів для їх мінімізації та запобігання комерційним втратам. Загрози можуть бути як очевидними, наприклад, фізичне насильство, грабiж чи рекет, так і прихованими – недобросовісність ділових партнерів, некомпетентність персоналу або безпідставні претензії з боку податкових чи правоохоронних органів.

#### Список використаних джерел:

1. Гмиря В.П., Кучеренко В.М. Управління економічною безпекою аграрних підприємств регіону. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 388-394. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36714/1/9.pdf>

2. Гончар В. Інструментарій забезпечення організаційно-економічної безпеки суб'єктів аграрного господарювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 163-167. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/109/84>

*С.І. Миленко, О.Д. Книш, А.В. Черевко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Ризик-менеджмент – це комплексний процес управління ризиками, що включає ідентифікацію, оцінку, аналіз та мінімізацію ризиків з метою забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності ринку та економічних змін. Ця система не тільки передбачає розробку методів управління ризиками, але й створює структуру відносин та взаємодії між учасниками процесу ризик-менеджменту, що сприяє оперативній реакції на потенційні загрози та проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, де зростає непередбачуваність економічної ситуації, збільшується вплив зовнішніх факторів, а ризики кризових явищ та можливість банкрутства підприємства залишаються постійними, роль ризик-менеджменту виходить за межі стандартної управлінської практики. .

Дослідники [1, с. 169], розглядають невизначеність як нестачу або відсутність певної інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень або як багатоваріантність розвитку і неможливість однозначного вибору ефективних варіантів, ризик, в свою чергу, є результатом невизначеності, що виражається втратами або понад витратами, що перевищують планові показники.

Ризики та невизначеність є неминучими факторами в сільському господарстві. Невизначеність погоди, врожайності, цін, державної політики, світових ринків та інших факторів може спричинити різке скорочення сільськогосподарських доходів. Всі ці ризики повинні бути належним чином керовані для досягнення задовільного управління сільським господарством. Це передбачає вибір серед альтернатив, які зменшують фінансові наслідки такої невизначеності [2, с. 81-82].

Таким чином, ризик-менеджмент у сучасних умовах стає не просто елементом

управління, а стратегічним ресурсом підприємства, здатним суттєво підвищити його конкурентоспроможність, зменшити вразливість до негативних змін та закласти основу для довготривалого успіху. Особливості ризик-менеджменту в аграрній сфері обумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, яке залежить від безлічі факторів, що важко передбачити. Серед основних характеристик аграрного ризик-менеджменту можна виділити наступні:

- висока залежність від природних умов: аграрний сектор зазнає значного впливу погодних і кліматичних факторів, таких як посухи, зливи, заморозки тощо, що можуть непередбачувано вплинути на врожайність. Тому ризик-менеджмент тут зосереджений на розробці заходів для зниження негативних наслідків природних катаклізмів;

- тривалість виробничих циклів: сільськогосподарські процеси часто мають довготривалі цикли, що створює особливі ризики для планування й управління фінансовими потоками. Ризик-менеджмент в аграрному секторі включає заходи щодо фінансування міжсезонних періодів, а також страхування врожаю;

- коливання ринкових цін: ринок сільськогосподарської продукції є досить мінливим, оскільки на ціни впливають як глобальні, так і локальні економічні фактори, а також сезонні коливання. Для управління цінними ризиками підприємства часто застосовують фінансові інструменти, такі як ф'ючерсні контракти та форвардні угоди;

- технологічні та інфраструктурні ризики: аграрні підприємства потребують значних інвестицій у техніку, обладнання, транспортну інфраструктуру. Ризик-менеджмент в цьому напрямі орієнтований на підтримку й модернізацію технічної бази, а також на забезпечення стабільності постачань ресурсів;

- залежність від державного регулювання: аграрний сектор значною мірою підпадає під державне регулювання, що створює ризики, пов'язані з можливими змінами політики, податків, дотацій та субсидій. Управління цими ризиками потребує постійного моніторингу законодавчих змін та налагодження ефективної співпраці з державними органами;

- висока роль соціальних факторів: аграрний сектор зазвичай має велике значення для локальних громад, що породжує соціальні ризики. Для мінімізації таких ризиків компанії працюють над соціальною відповідальністю, інвестуючи в місцеву інфраструктуру та створюючи робочі місця.

Сільськогосподарські ризики не є незалежними, а, скоріше, пов'язані між собою та як частина системи, яка включає всі доступні інструменти, стратегії та політику, призначені для управління ризиками [3, с. 153].

Отже, ризик-менеджмент в аграрній сфері має багатокомпонентний характер і вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз природних, економічних, технологічних та соціальних ризиків. Це дозволяє аграрним підприємствам краще адаптуватися до мінливих умов та забезпечувати стабільність і ефективність своєї діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Nitsenko V.S., & Havrysh V.I. (2016). Enhancing the stability of a vertically integrated agro-industrial companies in the conditions of uncertainty. Actual problems of economics. No 10 (184), pp. 167-172.

2. Indian agriculture, major risks and its management [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/9367/8/08\\_chapter%203.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/9367/8/08_chapter%203.pdf). (дата звернення 10.11.2024).

2. Aimin H. (2010). Uncertainty, Risk Aversion and Risk Management in Agriculture. International Conference on Agricultural Risk and Food Security. Agriculture and Agricultural Science Procedia, 1, 152-156. doi: 10.1016/j.aaspro.2010.09.018.

*В.А. Соколов, здобувач вищої освіти*

*Науковий керівник: О.В. Сень, к.е.н., доцент кафедри підприємництва і права  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА СТАЛІЙ РОЗВИТОК**

Аграрний сектор є однією з ключових складових економіки України, визначаючи не тільки її продовольчу безпеку, але й стабільність на міжнародних ринках. У сучасних умовах глобалізації, змін клімату та економічної нестабільності аграрні підприємства стикаються з численними викликами, які можуть негативно впливати на їх конкурентний статус. Одним із основних факторів, що дозволяє агропідприємствам зберегти свою конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, є здатність управлінців оцінювати та мінімізувати ризики.

Управління ризиками в аграрному бізнесі включає комплекс стратегічних, організаційних та операційних заходів, спрямованих на зниження впливу негативних факторів, таких як природні катастрофи, зростання цін на продукцію та ресурси, а також соціально-економічних факторів. Водночас сталий розвиток аграрного підприємства забезпечує інтеграцію екологічних, економічних та соціальних аспектів у процеси виробництва та управління, що дозволяє забезпечити не лише короткострокову, а й довгострокову конкурентоспроможність.

Одним із важливих аспектів сталого розвитку є забезпечення ресурсної ефективності та збереження екологічної рівноваги. Аграрні підприємства, що інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність, не тільки підвищують свою конкурентоспроможність, а й створюють можливості для тривалого зростання. Це досягається шляхом впровадження технологій, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, зберігають біорізноманітність та раціональне використання водних і земельних ресурсів.

З іншого боку, ефективне управління ризиками є запорукою стабільності підприємства в умовах економічної турбулентності та непередбачуваних змін. Ризики, з якими стикаються аграрії, включають не лише екологічні, але й фінансові, політичні та соціальні. Здатність підприємств впроваджувати інноваційні методи управління та адаптуватися до змінних умов ринку є критично важливою для їхнього успіху. Одним із таких інструментів є диверсифікація виробництва, що дозволяє зменшити залежність від одного сегмента ринку та знизити фінансові й економічні ризики.

Для підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно поєднувати управління ризиками з концепцією сталого розвитку. Це дозволяє забезпечити економічну ефективність на поточному етапі та створити умови для стійкого розвитку і зростання підприємства в майбутньому, враховуючи глобальні тенденції та зміни в аграрній політиці. Важливим аспектом є також розвиток співпраці з державними органами, які сприяють формуванню сприятливого інвестиційного та нормативного середовища для аграрного господарства.

В умовах глобалізації та інтеграції світових ринків аграрні підприємства повинні не тільки адаптуватися до змін, а й активно впливати на них, використовуючи стратегічний підхід до управління ризиками та сталого розвитку. Ефективне управління ризиками на рівнях аграрного підприємства дозволяє не лише зменшити ймовірність фінансових втрат, а й відкриває нові можливості для інвестицій, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту. Ризик-менеджмент у цьому контексті стає не просто засобом захисту, а інструментом для підтримки конкурентоспроможності.

Одним із важливих напрямків у сучасному управлінні ризиками є використання прогностичних моделей та інформаційних технологій, які можуть передбачити поточні загрози та оперативно реагувати на них. Наприклад, завдяки сучасним системам моніторингу та аналізу даних можна передбачити ризики, пов'язані з коливаннями погоди, які мають безпосередній вплив на врожайність та продуктивність аграрних підприємств. Такі технології не дозволяють проводити точніші агрономічні прогнози, що у своїй чергу зменшує вплив зовнішніх факторів.

Ще важливою складовою управління ризиками є використання фінансових інструментів для хеджування, таких як страхування від природних катастроф, валютних коливань чи зміни ціни на сировину. В умовах нестабільних ринків це дає можливість аграрним підприємствам мінімізувати фінансові втрати та створити фінансовий буфер, необхідний для подолання кризових ситуацій.

Сталий розвиток вимагає не лише інтеграції екологічних, соціальних та економічних аспектів у виробничу діяльність, а й врахування інтересів місцевих спільнот у процесах управління. Це дозволяє не тільки покращити імідж підприємства, але й розвивати співпрацю з місцевими громадами, що є фактором соціальної відповідальності та забезпечення соціальної стабільності в регіоні. Сталий підхід також забезпечує вдосконалення технологій переробки сільськогосподарської продукції, скорочення відходів та зменшення використання ресурсів, що дозволяє досягти кращих фінансових результатів.

Враховуючи важливість цих аспектів, можна стверджувати, що підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства неможливе без системного підходу до управління ризиками та впровадження принципів сталого розвитку. Це дозволяє не тільки мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, а й сформувати стійкі конкурентні переваги, які сприяють досягненню довгострокового успіху на аграрних ринках. У результаті аграрне підприємство, яке інтегрує ці елементи у свою діяльність, стає не лише прибутковим, а й соціально відповідальним та екологічно орієнтованим гравцем на ринку, здатним витримати будь-які виклики та зміни у зовнішньому середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : монографія / О. І. Протосвіцька, О. М. Федорчук, В. М. Свиридовський, В. В. Дудченко. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.

## **СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА, ІНФОРМАЦІЙНА, ФІНАНСОВА, МАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВІ**

*Д.В. Дячков, д.е.н., професор  
Полтавський державний аграрний університет,  
Т.А. Преїзнер, магістрант  
Akademia WSB, Польща*

### **ЕТИМОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ПРОЄКТ»: ВІД ДАВНІХ АРХІТЕКТУРНИХ ЗАДУМІВ ДО СУЧАСНИХ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ**

Еволюція концепцій «проект» та «управління проектами» бере свої корені у багатовікових трансформаціях людської думки, тісно пов'язаних із змінами в суспільстві, технологіях та наукових підходах до організації робочих процесів. Історія розвитку самого терміну «проект» сягає ще античності та демонструє його універсальність у різноманітних сферах – в архітектурі, літературі, бізнесі чи управлінні. Етимологічно саме слово походить від латинського «projectus», що в перекладі означає «спрямований уперед», тож його семантичне значення символізує прогресивний характер проектної діяльності.

Історію проектного управління можна прослідкувати аж до стародавнього світу, де перші прояви проектного мислення втілювалися у грандіозних архітектурних звершеннях. Зведення єгипетських пірамід та римських акведуків вимагало складного планування, чіткої організації робіт та ефективного розподілу ресурсів, хоча формального поняття «управління проектами» тоді ще не існувало.

Середньовічна епоха позначилася розквітом масштабного будівництва. Величні собори та неприступні фортеці поставали завдяки вдосконаленим методам планування та управління ресурсами, закладаючи підвалини майбутньої проектної методології.

Епоха Відродження додала системності у проектну діяльність. Видатні постаті того часу, зокрема Леонардо да Вінчі, створювали комплексні інженерно-архітектурні проекти, що охоплювали детальні креслення, математичні розрахунки та ретельне планування. Саме тоді зародилося сучасне розуміння проекту як цілісного процесу від задуму до втілення.

Промислова революція докорінно змінила підходи до управління проектами. Масштабне будівництво фабрик та залізниць спонукало до розробки перших систематизованих методологій проектного управління, що враховували часові, фінансові та ресурсні аспекти.

Середина ХХ століття ознаменувалася становленням проектного менеджменту як окремої професійної галузі. Масштабні військові проекти породили потребу в структурованих методологіях планування. У 1950-х роках з'явилися революційні методи (Program Evaluation and Review Technique) та СРМ (Critical Path Method), що заклали фундамент сучасного проектного управління та сформували професію менеджера проектів.

Фундаментальний внесок у розвиток теорії управління зробив Анрі Файоль, який представив управління як багатогранний процес, що охоплює планування,



організацію, координацію, мотивацію та контроль. Хоча в його працях термін «проект» не набув чіткого визначення, розроблені ним принципи управління стали наріжним каменем для становлення сучасної проектної діяльності [2].

Початок ХХ століття ознаменувався революційними змінами в розумінні управлінських процесів. Фредерік Тейлор, піонер наукового менеджменту, зосередив увагу на стандартизації праці та підвищенні її ефективності. Його інноваційні підходи до планування й оптимізації ресурсів, хоча й не оперували поняттям «проект» у сучасному розумінні, заклали міцний фундамент для формування проектного менеджменту як окремої управлінської дисципліни [6].

Визначний прорив у візуалізації проектного планування здійснив Генрі Гант, створивши революційний інструмент – діаграму Ганта. Цей метод візуального представлення часових параметрів завдань здійснив справжню революцію в управлінні масштабними інженерними проектами, вперше запровадивши системний підхід до структурування діяльності як обмеженого у часі процесу [3].

У 1950-60-тих роках розуміння поняття «проект» розширилось від простого часового планування до комплексної системи досягнення конкретних цілей з чіткими критеріями успішності. Проектна діяльність набула системного характеру, де кожен елемент пов'язаний логічними зв'язками та підпорядковується механізмам контролю через зворотний зв'язок.

Особливе місце в еволюції проектного управління посідає Пітер Друкер, який збагатив теорію менеджменту концепцією «управління за цілями». У його баченні проекти постають як потужні інструменти досягнення стратегічних цілей, де ключову роль відіграють чітко визначені цілі та персональна відповідальність – принципи, що стали наріжними для сучасного проектного менеджменту [1].

1980-90-ті роки знаменували появу революційних підходів до управління проектами, зокрема завдяки фундаментальним працям Гарольда Керцнера. Він концептуалізував проект як обмежену в часі та ресурсах діяльність, запровадивши системну методологію, що охоплює етапи планування, контролю та завершення. Керцнер особливо наголошував на критичній важливості ефективного управління ресурсами, бюджетом і часом, а також підкреслював необхідність залучення міждисциплінарних команд [4].

В кінці 1980-х років спостерігається переважання системного підходу в проектному менеджменті. Управління проектами трансформувалося в комплексну міждисциплінарну діяльність, що охоплює весь життєвий цикл від зародження ідеї до її реалізації. Визначною віхою стала поява професійних стандартів, зокрема посібника РМВОК від Інституту управління проектами (PMI). Цей документ запровадив визначення проекту як тимчасової діяльності, спрямованої на створення унікального продукту чи послуги. РМВОК структурував життєвий цикл проекту через п'ять ключових фаз: ініціацію, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення, охопивши не лише цільові та часові аспекти, але й управління ризиками, командну динаміку та якість виконання [5].

Сучасне розуміння проекту докорінно змінилося, перетворившись на концепцію адаптивної та гнучкої структури, здатної миттєво реагувати на зміни середовища. Методології Agile та Scrum здійснили революцію в управлінні ІТ-проектами та інноваційним бізнесом, представивши проект як серію ітеративних процесів, що постійно еволюціонують. Ці підходи акцентують увагу на синергії командної роботи та швидкій адаптації до змін. Сучасні проекти, окрім традиційних обмежень у часі та ресурсах, вимагають безпрецедентної гнучкості для подолання невизначеності та

блискавичних змін, що стало можливим завдяки потужним цифровим інструментам та автоматизації процесів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Drucker P. F. The Practice of Management : Harper & Row, Publishers, 1954. 402 p.
2. Fayol H. General and Industrial Management (Translation from French Edition by Constance Storrs) : Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949. 110 p.
3. Gantt H. L. Organizing for Work. Harcourt, Brace, and Howe, 1919. 113 p.
4. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling : John Wiley & Sons, Inc., 2009. 1094 p.
5. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed., 2021.
6. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management : Harper & Brothers Publishers, 1911. 144 p.

*Д.С. Арчибісова, PhD в галузі менеджменту, викладач  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова*

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Явища, спричинені пандемією і повномасштабним вторгненням, призвели до змін у роботі підприємств та поведінці споживачів, які збережуться навіть після послаблення загрози. Обмеження, пов'язані із міграцією робочої сили через житло та робочі місця, змусило компанії різних галузей переоцінити свою діяльність і для багатьох це стало каталізатором необхідної цифрової трансформації. «Нові норми» передбачають подовження віддаленої роботи, тоді як збереження застарілих технологій, що потребують локальної підтримки та обслуговування, виявилися малопридатними для сучасних умов.

Сьогодні підприємства повинні адаптуватися до потенційних наслідків прогресуючих технологій і перед керівниками може постати перспектива «ідеального шторму», викликаного цифровими технологіями, що заповнили світ (блокчейн, криптовалюти, фінтех, іншуртех). Хто знає, яким може бути майбутнє, проте на цей світ вже сьогодні слід дивитися іншими очима, бо це світ інноваторів, проривних технологічних ідей, «пришестя роботів» і штучного інтелекту, нано- і біотехнологій, що конкурують з людським мозком та вимагають нового механізму мотивації праці. Цифрове виробництво, пов'язане з INDUSTRY 4.0, включає біоніку й енергетичні технології, що втілюють гуманізацію та екологізацію, які висувають більш високі вимоги до оптимізації особистих знань і підвищення кваліфікації, трансформації інноваційного потенціалу підприємства і формування державної політики [1].

Четверта промислова революція, Індустрія 4.0 та Індустрія 5.0 – це технологічні зміни, а також соціальні та промислові зміни, спричинені цифровою трансформацією промисловості. Четверту промислову революцію можна визначити як епоху, в якій сучасні технічні рішення та технології формують промислове середовище та впливають на економіку та суспільство, посилюючи сталий розвиток. Мегатенденції Четвертої промислової революції – «Економіка 4.0», «розумні фабрики», «Суспільство 5.0», стійке споживання та стійке виробництво [2].

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є інтеграція технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ) у процеси управління

ресурсами. Вони дозволяють отримувати точну і своєчасну інформацію для прийняття рішень, аналізувати тенденції споживання ресурсів, прогнозувати потреби та оптимізувати витрати. Такі технології значно підвищують ефективність управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами.

Хмарні технології пропонують значні переваги, зокрема віртуальне обслуговування, регулярні оновлення та вдосконалення. Вони також забезпечують сучасний, орієнтований на споживача досвід, до якого ми всі звикли, особливо в умовах «роботи з дому». Критично важливим залишається забезпечення доступу до даних і інформаційних панелей, які допомагають в плануванні та підтримці ефективної діяльності на майбутнє.

Застосування хмарних платформ для управління підприємством дозволяє забезпечити доступність даних у реальному часі, знижує витрати на інфраструктуру та підтримку IT-систем, а також полегшує масштабування бізнесу. Інструменти для аналітики та планування ресурсів, такі як ERP-системи, дають змогу інтегрувати всі етапи управлінської діяльності в єдину платформу, забезпечуючи максимальну прозорість і контроль.

Інноваційні методи управління також включають використання інтернету речей (IoT) для моніторингу стану обладнання, транспорту та інших матеріальних ресурсів, що дозволяє знижувати ризики простоїв та підвищувати надійність і ефективність використання активів. Водночас цифрові платформи для взаємодії з постачальниками та клієнтами дозволяють оптимізувати ланцюги постачань, знижуючи витрати та час, необхідний для доставки ресурсів.

Особливу увагу слід приділити питанням кібербезпеки, оскільки цифровізація створює нові виклики в управлінні інформаційними ресурсами. Впровадження ефективних заходів для захисту даних є необхідною умовою для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах цифрової економіки.

Цифрова трансформація виходить далеко за рамки простого впровадження нових технологій; це вимагає зміни мислення, яка охоплює інновації, швидкість та гнучкість. Цифрова трансформація стала необхідністю, а не розкішшю. Цифрова трансформація дає підприємствам сильну конкурентну перевагу та підвищує якість обслуговування клієнтів.

Компанії, які використовують технології, мають кращі позиції, щоб перевершити своїх конкурентів, оскільки вони можуть ефективніше оптимізувати процеси, зменшити витрати та швидко реагувати на зміни ринку. Підприємства, які повністю використовують технологію у своїх процесах, також можуть використовувати інформацію з аналізу даних, щоб позначити будь-які важливі моделі, тенденції та вподобання клієнтів. Це означає, що вони залишатимуться попереду конкурентів, незважаючи на постійну зміну бізнес-ландшафту, шляхом виявлення нових можливостей для бізнесу, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими.

Загалом, інноваційні методи управління ресурсним потенціалом підприємств у контексті цифрової трансформації відкривають нові можливості для підвищення їх ефективності, гнучкості та адаптивності в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Успішне впровадження цих методів дозволить підприємствам не лише зберегти конкурентоспроможність, а й досягти значних стратегічних переваг на глобальному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О.. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. Humanities studies: Collection of Scientific Papers/

Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica", 2023. V. 14 (91). P. 135–147.

2. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія. – Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. – 816 с.-403с.

*Л.І. Бабій, к.е.н., доцент*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,  
К.В. Дегтяр, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,  
О.С. Музика, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*

## **ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СКЛАДОВА АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасній економіці диджиталізація стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Інноваційно орієнтовані компанії змушені адаптуватися до змінних умов ринку, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти управління. Диджиталізація сприяє створенню ефективної системи адаптивного менеджменту, яка дозволяє швидко реагувати на виклики, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати безперервний розвиток.

Адаптивний менеджмент орієнтований на управління підприємством у динамічному середовищі, де успіх залежить від здатності передбачати зміни та швидко коригувати стратегію. Диджиталізація надає інструменти для збору, аналізу та обробки великих обсягів даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Автоматизація рутинних операцій забезпечує економію ресурсів і підвищення продуктивності, що є критично важливим в умовах зростаючої конкуренції [1-2].

Розвиток інформаційних систем дозволяє інтегрувати всі функціональні підрозділи підприємства в єдину управлінську мережу. CRM-системи підтримують ефективну взаємодію з клієнтами, забезпечуючи персоналізований підхід до обслуговування. ERP-системи оптимізують управління ресурсами, дозволяючи планувати виробничі процеси, контролювати запаси та прогнозувати фінансові потоки. Такі інтеграційні рішення створюють прозору систему управління, що сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень.

Однією з важливих складових диджиталізації є автоматизація виробничих процесів. Інноваційно орієнтовані підприємства активно впроваджують робототехніку, штучний інтелект і машинне навчання. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати управління логістикою, контролювати якість продукції та забезпечувати безперервність виробничих операцій.

Цифровий маркетинг стає важливим інструментом адаптивного менеджменту. Використання аналітичних платформ дозволяє проводити точний аналіз ринкових трендів, визначати споживчі вподобання та розробляти індивідуальні маркетингові стратегії. Соціальні мережі, контент-маркетинг і SEO-оптимізація забезпечують ефективну комунікацію з аудиторією та підтримують лояльність клієнтів [3].

Диджиталізація також змінює підхід до управління персоналом. Інноваційно орієнтовані підприємства впроваджують системи дистанційної роботи, платформи

для навчання співробітників і автоматизовані HR-системи. Управління людським капіталом стає гнучкішим, що сприяє залученню талановитих спеціалістів з різних регіонів і підтримці високого рівня продуктивності навіть за умов віддаленої роботи.

Важливим аспектом диджиталізації є безпека даних. Умови глобальної конкуренції вимагають від підприємств створення надійних систем захисту інформації від кіберзагроз. Використання хмарних технологій, блокчейн-систем та шифрування забезпечує збереження конфіденційних даних і захист від несанкціонованого доступу.

Інноваційно орієнтовані підприємства активно розвивають електронну комерцію. Впровадження онлайн-магазинів, мобільних додатків і цифрових платіжних систем дозволяє розширити ринки збуту, підвищити доступність товарів та знизити витрати на фізичну інфраструктуру. Персоналізовані пропозиції, створені на основі аналізу покупок клієнтів, підвищують рівень задоволеності споживачів і сприяють зростанню продажів.

Адаптивний менеджмент передбачає безперервний моніторинг результатів діяльності підприємства. Використання цифрових аналітичних панелей та систем управління дозволяє відслідковувати ключові показники продуктивності, фінансові результати та рівень задоволеності клієнтів у режимі реального часу. Оперативний аналіз допомагає своєчасно коригувати стратегії розвитку та оптимізувати бізнес-процеси.

Соціальна відповідальність і сталий розвиток також стають частиною адаптивного менеджменту завдяки диджиталізації. Використання енергоефективних технологій, оптимізація логістики та впровадження екологічних ініціатив дозволяють знижувати негативний вплив на довкілля. Компанії, які активно підтримують принципи сталого розвитку, підвищують свою репутацію на ринку та залучають інвестиції від соціально відповідальних фондів.

Диджиталізація інноваційно орієнтованих підприємств стає ключовою умовою їхнього виживання та розвитку в умовах глобальної конкуренції. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам створювати гнучкі системи управління, підвищувати ефективність бізнес-процесів і забезпечувати стійке зростання навіть в умовах постійних змін ринкового середовища. Таким чином, адаптивний менеджмент, заснований на диджиталізації, забезпечує підприємствам довгострокову конкурентоспроможність і відкриває нові можливості для розвитку та інновацій.

Диджиталізація стає необхідною умовою успішного розвитку інноваційно орієнтованих підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Однак процес впровадження цифрових технологій супроводжується низкою серйозних проблем, які можуть гальмувати розвиток підприємств, знижувати ефективність бізнес-процесів і створювати додаткові ризики. Аналіз цих викликів дозволяє розробити стратегії їх подолання та забезпечити успішну цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації та безперервне вдосконалення. Формування відкритого до змін середовища, підтримка творчих ідей та розвиток лідерства дозволяють підприємствам підтримувати високий рівень конкурентоспроможності навіть у складних ринкових умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного

кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. Економічні горизонти. 2021. № 2 (17). С. 29–40.

2. Шимановська–Діанич Л. М., Шкробот М. В., Бережна Ю. Г., Гнатенко І. А. Стратегічні орієнтири в плануванні діяльності інноваційно активного підприємства в умовах удосконалення податкової політики, інвестиційних ризиків та управління змінами в знаннєвій економіці. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 1. С. 117-124.

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

*О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
Є.Ю. Шийко, А.О. Оливенко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління фінансовою стійкістю є ключовим аспектом менеджменту підприємства, що забезпечує основу для його стабільного розвитку та зростання. У сучасних економічних умовах, що характеризуються високою волатильністю та непередбачуваними змінами ринків, комплексний підхід до аналізу та управління фінансовою стійкістю набуває особливої актуальності. Він охоплює системну оцінку фінансових ризиків, планування ресурсів і підтримку ліквідності, що сприяє стійкості підприємства в умовах економічної невизначеності. Комплексний аналіз фінансової стійкості враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також прогнозує наслідки для підприємства у випадку кризових ситуацій, що робить його ефективним інструментом управління ризиками та запорукою довготривалої фінансової стабільності.

В сучасних дослідженнях фінансова стійкість розкривається через такі ключові аспекти:

- здатність підприємства повністю та своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, що свідчить про його платоспроможність та ліквідність;
- досягнення стабільного перевищення доходів над витратами, що забезпечує надійні джерела фінансування для діяльності та розвитку компанії;
- стан підприємства, який характеризується мінімальним рівнем фінансових ризиків, що залежать від структури його загального капіталу [1].

Ці характеристики відображають багатогранну природу фінансової стійкості як важливого показника стабільності та перспективного розвитку бізнесу.

Слід зазначити, що фінансова стійкість є однією із найбільш важливих складових стратегічної стійкості суб'єкта підприємництва і має відображати у своїх ключових характеристиках наступні положення:

- 1) можливість підприємства зберігати його цілісність, намагатися досягати визначених цілей, функціонувати у визначеному режимі під дією внутрішніх і зовнішніх чинників і при цьому зберігати ефективний розвиток;
- 2) здатність підприємства зберігати свій фінансовий стан під впливом деструктивних факторів за рахунок впровадження ефективного фінансового

механізму;

3) результат реалізації здатності суб'єкта підприємництва зберігати тривалий період часу конкурентні переваги у сучасних умовах економічного розвитку;

4) забезпечення та підвищення рівня рентабельної господарської діяльності за рахунок збереження та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів [2].

Основна мета управління фінансовою стійкістю підприємства полягає в забезпеченні його здатності стабільно функціонувати та розвиватися, виконуючи фінансові зобов'язання і підтримуючи баланс між доходами та витратами.

В умовах економічної турбулентності підприємства потребують інноваційних та гнучких інструментів для забезпечення фінансової стійкості. Ось кілька сучасних інструментів управління, які допомагають досягти цієї мети:

- Розширене використання сценарного планування та прогнозування грошових потоків допомагає підприємствам адаптуватися до змін на ринку. Це включає моделювання різних фінансових сценаріїв, розрахунок показників стійкості та визначення потенційних зон ризику.

- Використання автоматизованих систем управління грошовими потоками дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та підтримувати оптимальний рівень ліквідності. Резервування частини фінансових ресурсів для непередбачених обставин також сприяє зміцненню платоспроможності.

- Хеджування валютних, процентних та інших фінансових ризиків дозволяє знизити нестабільність грошових потоків, яка може виникати через коливання на ринках. Для цього використовують такі інструменти, як форварди, ф'ючерси, опціони та свопи.

- Оптимізація співвідношення боргового та власного капіталу дозволяє підвищити фінансову стійкість. Крім традиційного банківського кредитування, сучасні підприємства все частіше звертаються до альтернативних джерел фінансування, таких як краудфандинг, венчурні інвестиції та випуск облігацій.

- Використання підходів до гнучкого бюджетування та стратегій оптимізації витрат дозволяє підприємствам адаптувати свої витрати до змін на ринку. До цього входять аутсорсинг непрофільних процесів, автоматизація бізнес-процесів та контроль за ефективністю витрат.

- Розробка та впровадження кризових планів і стратегій безперервності бізнесу допомагають мінімізувати вплив непередбачених ситуацій на діяльність підприємства. Це включає визначення ключових активів, розробку альтернативних планів дій та налаштування резервних джерел ресурсів.

Отже, ефективне управління фінансовою стійкістю підприємства стає критичним для забезпечення його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змінюваних ринкових умов. Комплексний підхід до управління фінансовою стійкістю забезпечує не тільки мінімізацію ризиків, але й ефективне використання фінансових ресурсів, що є запорукою довготривалого успіху на сучасному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голеско І.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2017. № 30. С. 49-57.

2. Яловий Г.К., Бакеренко Н.П. Концептуальні підходи до визначення фінансової стійкості підприємства. URL <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5347/1/47.pdf>. (дата звернення 28.10.2024).

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА РІВНЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства включає використання різних методів, що дозволяють оцінити ефективність його роботи, виявити тенденції розвитку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Основні методи аналізу фінансових результатів діяльності підприємства наведені на рис. 1.

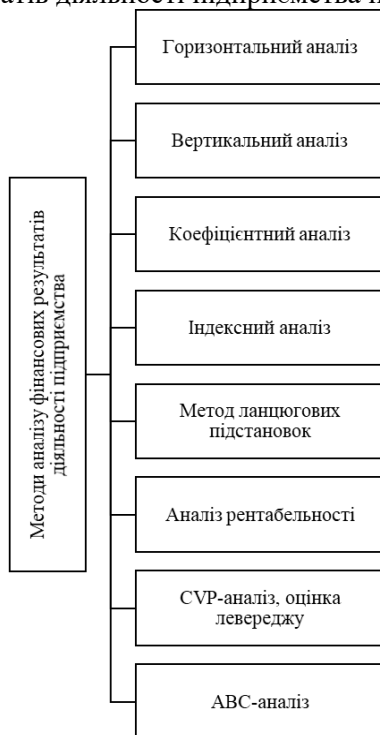


Рис. 1. Основні методи аналізу фінансових результатів діяльності аграрного підприємства

*Джерело: узагальнено автором за [1; 2; 3]*

Горизонтальний аналіз – це один з найпоширеніших методів аналізу фінансової звітності, який дозволяє оцінити динаміку змін фінансових показників за певний період часу. При проведенні горизонтального аналізу порівнюються абсолютні або відносні величини показників за різні періоди. Це дозволяє виявити тенденції зміни, оцінити темпи зростання або спаду, а також визначити фактори, які вплинули на ці зміни [1].

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити структуру фінансових показників підприємства за певний період. Він дозволяє вивчити структуру фінансових показників за один період, розраховує частку кожного елемента у загальній сумі (наприклад, частка собівартості у доході, частка чистого прибутку в чистому доході, частку чистого прибутку у валовому прибутку) та допомагає виявити структурні диспропорції [1].



Коефіцієнтний аналіз фінансових результатів підприємства – це метод оцінки ефективності діяльності підприємства, який базується на розрахунку та аналізі ключових фінансових коефіцієнтів. Ці показники дозволяють оцінити прибутковість, рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість підприємства, виявити проблеми та визначити шляхи покращення.

Аналіз рентабельності при дослідженні фінансових результатів – це оцінка здатності підприємства отримувати прибуток у співвідношенні до доходів, витрат, активів чи капіталу. Аналіз рентабельності дає змогу визначити ефективність діяльності, її дохідність і використання ресурсів, а також виявити чинники, які впливають на фінансові результати. До таких показників можна віднести наступні: рентабельність продажів, рентабельність виробничих витрат, рентабельність господарської діяльності, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу [3].

СVP-аналіз (Cost-Volume-Profit Analysis) – це метод оцінки взаємозв'язку між витратами, обсягами виробництва та продажів, доходами і прибутком підприємства. Він дозволяє визначити, як зміни у виробничих витратах, обсягах реалізації та ціні продукції впливають на фінансові результати [2].

ABC-аналіз – це метод, який використовується для класифікації фінансових показників або елементів витрат, доходів чи прибутків підприємства за ступенем їхньої важливості. Він ґрунтується на принципі Парето (80/20), згідно з яким більшість результатів забезпечується меншістю факторів. ABC-аналіз дозволяє виділити ключові елементи, які мають найбільший вплив на фінансові результати підприємства [2].

Індексний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства – це метод оцінки змін фінансових показників у динаміці шляхом порівняння їх значень у різні періоди. Аналіз базується на розрахунку індексів, які показують співвідношення між значеннями показника у звітному та базовому періодах. Індексний аналіз дозволяє визначити тенденції зміни фінансових результатів (доходу, прибутку, витрат), виявити основні фактори, що вплинули на фінансові результати, здійснювати прогнозування майбутніх фінансових показників на основі динаміки минулих періодів.

Метод ланцюгових підстановок – це метод факторного аналізу, який дозволяє оцінити вплив окремих факторів на зміну фінансових результатів підприємства (наприклад, прибутку, доходу чи витрат). Цей підхід базується на послідовному заміщенні базових значень факторів їх фактичними значеннями, щоб визначити, наскільки кожен фактор вплинув на загальний результат [3].

Для підвищення ефективності фінансового аналізу підприємствам рекомендується поєднувати кілька методів, використовуючи їх у комплексі для комплексної оцінки фінансового стану. Також важливо враховувати специфіку аграрної галузі та адаптувати методики під її особливості.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антонюк О. П., Ступницька Т. М., Купріна Н. М. Економічний аналіз (практикум): навч. посіб.: 3-ге вид., випр. і доп. Львів: «Магнолія 2006», 2015. 326 с.
2. Костенко Т. Д., Підгорна Є. Ю. Економічний аналіз та діагностика стану сучасного підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. та перер. Київ: ЦУЛ, 2007. 400 с.
3. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астра», 2020. 434 с.

## СКЛАДОВІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Операційна діяльність аграрного підприємства – це основна діяльність, пов’язана з виробництвом та реалізацією продукції, робіт та послуг, яка забезпечує основну частку доходів підприємства [2]. Організація виробництва на сільськогосподарському підприємстві передбачає планування, організацію та контроль за виробництвом продукції.

Оскільки аграрне підприємство включає в себе галузі рослинництва та тваринництва, його операційна діяльність включає в себе декілька взаємопов’язаних процесів (рис. 1).

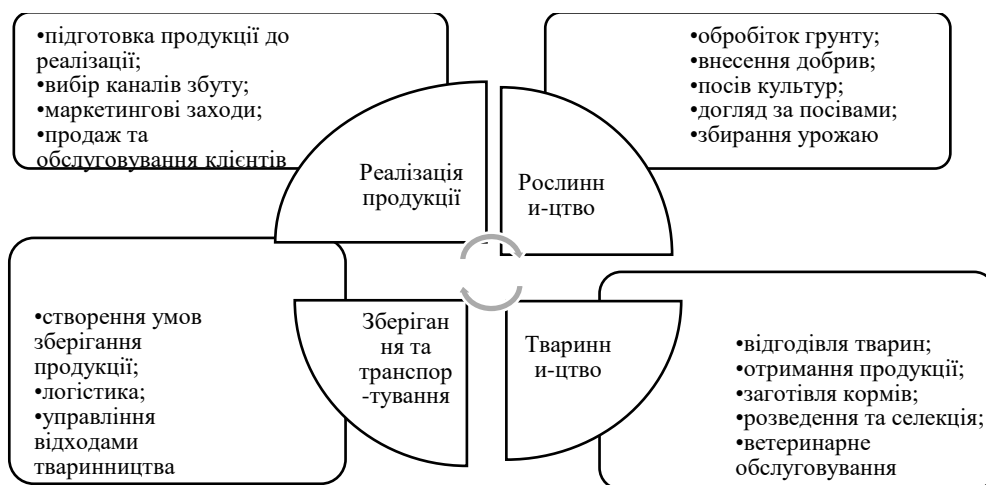


Рис. 1. Складові операційної діяльності аграрного підприємства

Джерело: узагальнено автором

Даний рисунок демонструє системний підхід до організації та управління основними операційними процесами у сільському господарстві, поділяючи їх на чотири головні напрями: рослинництво, тваринництво, зберігання та транспортування продукції, реалізація продукції. Кожен із цих елементів описує ключові функції, які є невід’ємною частиною ефективного аграрного виробництва.

Операційна діяльність в галузі рослинництва має низку специфічних особливостей:

- залежність від природних умов;
- сезонність виробництва;
- довготривалі виробничі цикли;
- використання великої кількості різноманітних технічних засобів та підбір відповідних технологій;
- високий рівень ризику.

Операційна діяльність у тваринництві має свої специфічні особливості, які відрізняють її від рослинництва. Ці особливості зумовлені біологічними процесами, що відбуваються в організмі тварин, необхідністю постійного догляду за ними та

іншими факторами:

- безперервність виробничого процесу;
- залежність від біологічних особливостей тварин;
- висока трудомісткість;
- значні капіталовкладення;
- високий рівень ризик;
- екологічні обмеження.

Сільськогосподарська продукція має обмежений термін зберігання, що вимагає швидкої реалізації або переробки. Тому зберігання та транспортування є важливими складовими операційної діяльності підприємства, які визначають якість, збереження продукції, її конкурентоспроможність та економічну ефективність.

Особливістю зберігання є те, що різні сільськогосподарські культури мають різні вимоги до умов зберігання (температура, вологість, освітлення, вентиляція) та сезонність накопичення продукції, оскільки основна маса продукції потрапляє на зберігання в короткий період після збору врожаю.

Метою транспортування є доставка продукції до споживача в установлені терміни, збереження якості продукції під час транспортування та оптимізація транспортних витрат. На ефективність транспортування впливають вид продукції, відстань, що впливає на вибір виду транспорту та сезонність, оскільки в період збирання врожаю обсяги перевезень значно зростають.

Для ефективної роботи аграрного підприємства необхідно інтегрувати процеси зберігання та транспортування, це дозволяє оптимізувати логістичні процеси, збільшити терміни реалізації продукції, підвищити якість продукції.

Реалізація сільськогосподарської продукції – це заключний етап виробничого циклу, який має свої специфічні особливості. Від ефективності цього етапу залежить прибутковість аграрного підприємства. Основні особливості реалізації сільськогосподарської продукції:

- сезонність;
- швидке псування продукції;
- неоднорідність продукції;
- конкуренція;
- цінова нестабільність;
- логістика;
- державне регулювання.

Реалізація сільськогосподарської продукції вимагає гнучкості у підходах, ефективного використання маркетингових та логістичних інструментів, а також адаптації до мінливих ринкових умов. Успішна стратегія реалізації враховує сезонність виробництва, специфіку ринків збуту та особливості транспортування.

Таким чином, комплексний і системний підхід до організації операційної діяльності дозволяє аграрним підприємствам ефективно управляти всіма етапами виробничо-збутового циклу, зберігати високу якість продукції та забезпечувати її конкурентоспроможність на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ**

Проблемам підвищення якості продукції та рівня задоволення потреб споживача приділяють значну увагу науковці та маркетологи у всьому світі. Саме тому був розроблений стандарт ISO 9001. Даний стандарт створений як орієнтир для підприємств та установ більш ефективно здійснювати управління якістю в процесі виробництва продукції та надання послуг. Стандарт базується на принципах управління якістю, прописаних у міжнародних стандартах ISO серії 9000-9004. У даному стандарті зазначається, що будь-які недоліки в галузі забезпечення якості можуть стати причиною наслідків, які матимуть негативний вплив і на споживача, і на підприємство і на суспільство в цілому. У даному документі також зазначено, що усунення та попередження появи недоліків якості є прямим обов'язком керівництва підприємства. У наш час сучасні підприємства працюють в умовах ринкової економіки, яка передбачає велику кількість товарів та послуг, що виробляють та надають компанії-конкуренти, а також відкритий доступ до інформаційних, фінансових, людських та технологічних ресурсів.

*Таблиця 1*

### **Підходи до трактування сутності поняття «якість продукції»**

Джерело	Визначення
Ілляшенко С.М.	«Якість продукції - сукупність її взаємопов'язаних характеристик і властивостей задовольняти визначені запити певних груп споживачів. Поняття якості включає цілий комплекс характеристик товару: доступність, постачання, техніко-економічні характеристики, дизайн, надійність, ефективність споживання і експлуатації, ремонтпридатність, ступінь екологічності і т.п». [1]
Іванілов О.С.	«Якість продукції — це економічна категорія, тому що вона належить до найважливіших понять економічної науки, яка відображає істотні сторони економічних явищ та процесів. Це пов'язано з тим, що в сучасному світі діяльність будь-якого підприємства, його непохитне становище на ринку товарів і послуг визначається рівнем конкурентоспроможності». [2]
Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К.	Якість продукції — це поняття, яке характеризує параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості виробу, рівень його стандартизації та уніфікації, надійність і довговічність. Як економічна категорія якість відбиває сукупність властивостей продукції, що зумовлюють міру її придатності задовольняти потреби людини . [5]

Отже, аналізуючи визначення, запропоновані різними науковцями та дослідниками у сфері якості, можна дійти висновку, що поняття «якість» є специфічним та суб'єктивним і може розглядатися з двох сторін: споживача та виробника. Для споживача якість, у першу чергу, це здатність продукту або послуги задовольнити його конкретну потребу у певний період часу. Виробник (підприємство) розглядає якість як відповідність продукту встановленим технічним стандартам та нормативам, що робить даний продукт більш конкурентоспроможним на ринку для споживача. Показниками рівня якості виготовленого товару можуть виступати: надійність, ергономічність, безпечність, термін експлуатації, гарантійне обслуговування тощо. Потенційний споживач товару може звернути увагу на його технічні характеристики та порівнювати їх з аналогами, які пропонують конкуренти. Для виробника вкрай важливим є дотримання технічних стандартів та вимог до

виробництва продукції, адже від цього буде залежати її якість та конкурентоспроможність. Працівники служби сервісного обслуговування клієнтів можуть розглядати якість як ступінь надійності, довговічності та стійкості товару у процесі його експлуатації[3].

У сучасному менеджменті якості підприємства використовують наступні методи управління якістю продукції:

1. Економічні методи. Передбачають використання економічних важелів впливу, які б підвищували мотивацію персоналу до постійного покращення та зростання встановленого рівня якості. До економічних методів належать: інвестиції у систему контролю якості, впровадження інновацій у процес виробництва, проектування і розробка нових видів товарів, створення системи оплати праці, яка б передбачала матеріальні заохочення кращим працівникам на виробництві. Внаслідок формування та розвитку ринкових відносин економічні методи управління якістю отримали більш широке застосування.

2. Організаційно-розпорядчі методи. Передбачають впровадження стандартів, нормативів, інструкцій у виробничий процес та постійний контроль за їх дотриманням. Даний метод дає можливість забезпечити заданий рівень якості та мінімізувати відсоток браку.

3. Науково-технічні методи управління якістю. Дані методи передбачають впровадження нових технологій та інновацій у процес виробництва. Прикладом використання науково-технічних методів можуть бути автоматизація виробництва, використання ресурсозберігаючих технологій, статистичний контроль, створення автоматизованих систем управління якістю.

4. Соціально-психологічні методи управління якістю. До цих методів можна віднести формування культури якості, мотивація персоналу, психологічна адаптація та підтримка, організація тренінгів з якості, участь у соціальних програмах, покращення внутрішньої комунікації, тощо[4].

Кожен суб'єкт господарювання, незалежно від його організаційно-правової форми та сфери діяльності розробляє власну стратегію у сфері управління якістю продукції. Ці стратегії можуть відрізнятися за своєю структурою та завданнями, але головною їх метою буде забезпечення виробництва продукції найвищого рівня якості, максимальне зростання прибутків, створення конкурентних переваг для підприємства. Якість виготовленої продукції має прямий вплив на діяльність підприємства, на отримання ним прибутку та його конкурентоспроможність на глобальному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1.Ілляшенко С.М., Маркетингова товарна політика: Підручник. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. 234 с.

2.Іванілов О.С.Економіка підприємства.Підручник. Режим доступу URL:[https://chtyvo.org.ua/authors/Ivanilov\\_Oleksandr/Ekonomika\\_pidpnyemstva/](https://chtyvo.org.ua/authors/Ivanilov_Oleksandr/Ekonomika_pidpnyemstva/)

3.Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. Навч.-метод. посібник. Режим доступу: URL:<http://posibniki.com.ua/catalog-ekonomika-agrarnih-pidpnyemstv---andriychuk-v-g>

4.Економіка підприємства. Режим доступу URL:<https://library.if.ua/book/20/1628.html>

5.Ткачук Л. М., Калугаряну Т. К. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти. Ефективна економіка. 2013. № 5 Режим доступу URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2018>

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах відкритого ринкового середовища та зростаючої конкуренції між виробниками за кінцевого споживача їх продукції одним із пріоритетних завдань для підприємства-виробника є прийняття ефективного управлінського рішення, яке дозволить підвищити власну конкурентоспроможність і конкурентоспроможність виробленої продукції зокрема. Ресурсозбереження є одним з найбільш ефективних засобів для покращення рівня конкурентоздатності підприємства і його продукції, що дає можливість скоротити поточні витрати на виробництві завдяки більш раціональному використанню наявних ресурсів. Збереження ресурсів та їх ефективне використання стосується перш за все промислових галузей виробництва, що є найбільш матеріалозатратними таких як промислове будівництво, виробництво будматеріалів, машинобудівна сфера і т.д. Вкрай актуальним питанням стратегічного управління підприємством є розробка та затвердження стратегії ресурсозбереження, а також управління процесом ресурсозаощадження. Адже, ресурсозатратність товару є складовою його собівартості та безпосередньо впливає на його якість. На жаль, більшість українських підприємств сфери виробництва значно поступаються підприємствам розвинених країн за ефективністю використання власних ресурсів. Сукупність підсистем, що охоплюють усі елементи і усі аспекти функціонування об'єкту ресурсозбереження утворюють систему управління ресурсозбереженням підприємства.

Управлінський персонал підприємства перед розробкою стратегії управління ресурсозбереженням повинен проаналізувати результати його діяльності, а саме [1]:

- проаналізувати структуру та величину затрачених ресурсів;
- проаналізувати динаміку споживання ресурсів;
- проаналізувати потік ресурсів у межах циклу виробництва;
- провести оцінювання рівня обліку і контролю використання ресурсів;
- проаналізувати використані технології і технічні засоби щодо їх фізичного та морального старіння.

У науковій літературі зустрічаються різні класифікації методів управління ресурсозбереженням, проте, в їх основі лежить загальна класифікація методів управління. Адже ресурсний менеджмент є одним із складових елементів загальної системи менеджменту на підприємстві. Більшість науковців виокремлюють наступні методи управління ресурсозбереженням: економічні; організаційно-розпорядливі; правові; соціально- психологічні методи управління. Проте, з нашої точки зору, ця запропонована класифікація методів управління може бути доповнена технологічними методами управління.

Оскільки ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства значною мірою пов'язана із вживаною на підприємстві технікою і технологією, то слід було б додати ще одну групу методів, а саме технологічні методи управління ресурсозбереженням. Іноді автори включають в класифікації технологічні або інженерно-технологічні методи управління ресурсозбереженням, проте, при цьому виключаючи з класифікації правові методи, що, на наш погляд, теж нераціонально, оскільки раціональне управління ресурсозбереженням без урахування чинних

галузевих правових і законодавчих актів також не можливо. Тому ми пропонуємо виділити технологічні методи управління ресурсозбереженням додатковою, п'ятою групою методів.

Управління ресурсозбереженням підприємства за допомогою технологічних методів включає в себе: використання альтернативних джерел енергії, впровадження нових енергоефективних технологій у виробництво, автоматизація виробничих процесів, розробка технічних стандартів виробництва, контроль за енергоспоживанням та використанням матеріальних ресурсів, рециклінг. Характерною особливістю застосування технологічних методів у процесі управління ресурсозбереженням є їх обмежена можливість використання. Вони можуть бути використані підприємством тільки в межах його мікросередовища, оскільки за межами мікросередовища інженерно-технологічні підрозділи майже не працюють.

Особливу роль у складі цієї групи методів управління ресурсозбереженням відводиться енергоаудиту підприємства. Проведення оцінювання ефективності енерговитрат на підприємстві, що здійснюється кваліфікованими фахівцями являє собою енергоаудит. Ці фахівці пропонують практичні рекомендації і заходи по ресурсозбереженню. Саме це є ключовою відмінністю енергоаудиту від енергообстеження. Останнє, своєю чергою, є звичайною перевіркою показників енергоспоживання на відповідність встановленим нормативам.

Інші групи методів не потребують особливого роз'яснення, оскільки застосовуються в усіх сферах управління на підприємствах. Усі методи, що використовуються в процесі управління ресурсозбереженням та їх коротка характеристика наведена у таблиці 1. [1].

*Таблиця 1*

**Класифікація методів управління ресурсозбереженням**

Ознака класифікації	Групи методів управління				
	Еконо-мічні	Технологічні	Організаційно-розпорядчі	Соціально-психологічні	Правові
Характер взаємодії	Непрямий	Прямий	Прямий	Непрямий	Прямий
Мотиви поведінки	Матеріальний інтерес	Змішані (дотримання технічних вимог до результатів)	Необхідність дотримати вимоги до якості	Моральний інтерес	Необхідність дотримання законодавства
Основа вибору конкретного методу	Техніко-економч-ний аналіз	Інженерно-технічний аналіз	Організаційний аналіз	Соціальні та психологічні дослідження	Аналіз чинного законодавства

Побудовано автором на основі [1].

Застосування того або іншого методу управління ресурсозбереженням, залежно від конкретних чинників використання матеріальних ресурсів, може здійснюватися по трьох основних напрямках:

- управління технологією і технікою;
- управління людьми;
- управління організацією виробничого процесу через взаємодію людей, технології і техніки[2].

Для правильного вибору напрямів ресурсозбереження необхідно, перш за все, визначити джерела втрат матеріальних ресурсів. Кінцеві цілі підприємства впливають на вибір тих або інших методів управління ресурсозбереженням. Основною метою

ресурсозбереження на підприємстві є збільшення прибутку за рахунок заощадження ресурсів, покращення якості продукції, зменшення витрат матеріалів, сировини і енергоспоживання виробництва, скорочення виробничого циклу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дискіна А.А., Ємець Д.В. Основні методи управління ресурсозбереженням на підприємстві. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «*Наукові економічні дослідження: актуальні питання та інноваційні аспекти*», м. Дніпро, 2020. С. 59-62.

2. Брохун Н.С., Бонь М.М. Поняття логістики як інструмента управління підприємством. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. Вип. 3 (27). С. 19-34.

*Т.А. Коляда, к.ю.н., доцент,  
Р.М. Боценко, здобувач вищої освіти  
Національний фармацевтичний університет*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ В АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ**

В умовах стрімких змін у фармацевтичній сфері управлінські компетентності молодих фахівців стають важливим чинником ефективного функціонування аптечних закладів. Підвищення конкурентоспроможності та забезпечення якісного обслуговування споживачів вимагають від працівників не лише глибоких професійних знань, а й високого рівня управлінських навичок. Для молодих спеціалістів, які починають свою кар'єру в аптеках, актуальними є здатність до прийняття оперативних рішень, організація роботи команди, ефективна комунікація та адаптація до змін.

Як наголошують аналітики, управлінська компетентність – це сукупність знань, навичок, умінь та особистісних якостей, що дозволяють фахівцю ефективно здійснювати управлінську діяльність, досягати поставлених цілей та забезпечувати результативність роботи організації. Вона включає здатність приймати обґрунтовані рішення, планувати та організовувати роботу, мотивувати і розвивати команду, здійснювати комунікацію та контролювати виконання завдань [1].

Ключовими елементами управлінської компетентності є: аналітичні здібності; комунікаційні навички; організаційні здібності; навички прийняття рішень; лідерські якості [2].

У сучасних умовах розвитку фармацевтичної сфери важливим завданням для аптечних закладів є підготовка управлінців, які здатні ефективно працювати у динамічному середовищі. Для цього особливого значення набувають такі методи, як менторство та коучинг.

Кожен з цих підходів має свої унікальні переваги та сприяє розвитку управлінських компетентностей серед молодих фахівців у різних аспектах.

Так, менторство – це індивідуальний підхід до навчання, який передбачає співпрацю між досвідченим фахівцем (ментором) та молодим спеціалістом (менті). Ментор ділиться власними знаннями, досвідом, а також допомагає молодому працівникові адаптуватися до корпоративної культури та специфіки професії. Менторство забезпечує: передачу практичного досвіду; підтримку у професійному



зростанні; формування мережі контактів.

Натомість, коучинг – це форма професійного супроводу, яка допомагає молодим спеціалістам розвивати свої сильні сторони, виявляти зони розвитку та досягати поставлених цілей. Коуч, на відміну від ментора, не навчає, а допомагає знайти власні рішення та стимулює самостійний розвиток. Основні переваги коучингу: поглиблення самосвідомості; цілеспрямований розвиток; впевненість у прийнятті рішень.

Отже, сучасні підходи до розвитку управлінських компетентностей враховують новітні методики навчання, технологічні інновації та індивідуальні потреби працівників. На сьогодні існує багато ефективних підходів і моделей, які спрямовані на формування необхідних навичок для адаптації молодих фахівців до професійних викликів. Зокрема, особливого значення набувають програми менторства, коучингу, а також впровадження технологій дистанційного навчання, які дозволяють забезпечити персонал актуальними знаннями та практичними інструментами для розвитку їхніх управлінських здібностей.

#### Список використаних джерел:

1. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с
2. Міляєва В. Р. Психологічні основи підвищення управлінської компетентності керівника закладів середньої освіти: навчальний посібник. Київ: «ДП «НВЦ Пріоритети», 2016. 36 с.

*Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
Ю.В. Вовковінський, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеною нестабільністю та стресовістю. Стрес характеризує реакцію організму людини на різного роду подразники, викликає відчуття браку життєвої енергії, емоційне вигорання. Враховуючи характеристики кадрового потенціалу (рис. 1) та специфіку прояву дистресу, очевидним є його негативний вплив на трудову діяльність персоналу та розвиток трудового потенціалу.

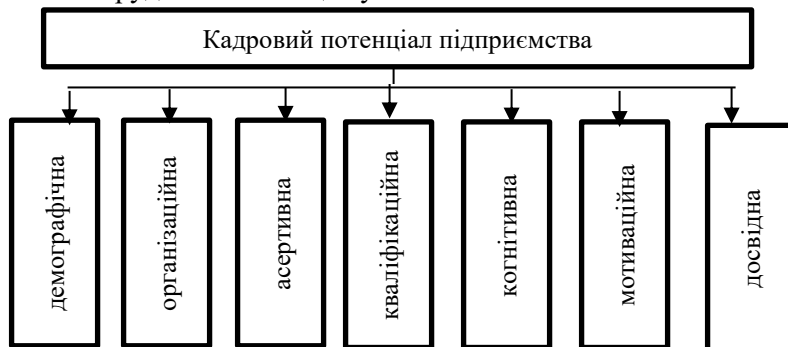


Рис. 1. Характеристики кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 1, с. 27]

Наслідки впливу дистресу можуть бути наступними [2, с. 72-73]:

- втрата інтересу до будь-якої діяльності, в т. ч. до розваг;
- смуток, розчарування, пригніченість та дратівливість;
- поганий апетит чи надмірне підвищення апетиту;
- безсоння або гіперсомнія;
- внутрішня тривожність, збудження або загальмованість;
- втрата енергійності;
- відчуття нікчемності, самозвинувачення або перебільшене, безпідставне почуття провини;
- зниження інтелектуальної, мисленнєвої діяльності, здатності зосереджуватися;
- нездатність ухвалювати рішення.

Природньо, що за таких симптомів, потенціал будь-якої людини буде знижуватися, а для організації це виявляється у зниженні ефективності та результативності функціонування, зростання плинності кадрів та підвищення ризику виробничого травматизму. Негативні зміни в кадровому потенціалі підприємства автоматично викликає зниження його потенціалу загалом.

Отже, стресом необхідно управляти як на рівні особистості, так і на організаційному рівні. Зокрема, допомогти менеджерам в цьому процесі можуть діджитал технології, які можна використовувати щодо наступних складових стрес-менеджменту (рис. 2).



Рис.1. Діджитал-технології стрес-менеджменту

Важливо з боку керівництва централізовано управляти та популяризувати технології управління стресом. Якщо організація має корпоративний сайт, варто передбачити сторінку, присвячену управління стресостійкістю. Відсутність сайту не є також перешкодою – можна створити спеціальну групу в месенджерах.

Крім індивідуальної діагностики рівня стресу та різних складових в системі управління дистресом, доцільним є централізована діагностика під керівництвом фахівця. Отримані результати мають лягати в основу заходів з удосконалення управління персоналом.

Тематичні онлайн вебінари, курси, формування онлайн бібліотеки мають підбиратися та формуватися менеджментом підприємства. Щодо використання додатків, то це виключно за бажанням самого персоналу, але їх перелік варто оприлюднювати.

Формування системи стрес-менеджменту та ефективне управління нею допомагає вирішити ряд проблем в сфері менеджменту кадрового потенціалу. З метою здешевлення даного процесу та сфери охоплення, доцільно більшою мірою діджиталізувати даний процес.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федорова В. А., Карпенко Т. І. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. Вип. 3. С. 24-28.
2. Халанський В. Запал без вигорання. Як завершити цикл стресу, працювати до сподоби й жити щасливо. Харків: Віват, 2023. 496 с.

*Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,  
О.О. Бірюкова, здобувачка вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ**

Більшість українських компаній у підприємницькому секторі складають малі та середні підприємства, як і в більшості країн світу. Зокрема, 96% українських підприємств у бізнес-секторі складають мікро-підприємства, що наймають менше десяти працівників [1].

Сьогодні важливо, щоб малі підприємства вміли створювати та впроваджувати інновації, адже це ключ до їхнього сталого розвитку і конкурентоспроможності на ринку. Щоб розробити ефективні стратегії інноваційного розвитку, потрібно спочатку розглянути загальний стан інновацій в країні та зрозуміти, як ці нові тенденції можуть бути корисні малим бізнесам. Такий аналіз допоможе підприємцям краще усвідомлювати свої можливості, передбачати майбутні зміни, швидше реагувати на вимоги ринку і, в результаті, покращити свою конкурентоспроможність. Це, в свою чергу, буде сприяти економічному зростанню всієї країни.

Інноваційна стратегія підприємства є стратегічно спрямованим довгостроковим планом розвитку, що охоплює систему заходів, спрямованих на поетапний перехід до нової моделі функціонування. Вона передбачає реалізацію комплексу технологічних, управлінських, організаційних і продуктових інновацій, що орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства, а також на його адаптацію до сучасних економічних умов і викликів.

Таким чином, інноваційна стратегія підприємства формує комплексний набір заходів, спрямованих на технологічне оновлення виробничих потужностей, реструктуризацію організаційної системи та вдосконалення управлінської діяльності на підприємстві.

Технологічні інновації у рамках цієї стратегії спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази через застосування новітніх технологій у виробництві, що забезпечує підвищення ефективності й продуктивності виробничих процесів.

Інноваційний потенціал малих підприємств може стати рушійною силою економічного зростання, сприяючи розвитку важливих секторів економіки, зокрема промисловості та аграрного сектору. Україна володіє конкурентними перевагами, які можуть зміцнити позиції малого бізнесу: великий внутрішній ринок, здатність підприємств до адаптації та інновацій, наявність висококваліфікованих кадрів і

розвинені наукові школи. Це створює передумови для випуску інноваційної продукції, передусім у сфері науково-технічних розробок. Основою конкурентоспроможності малих підприємств має стати інвестиція в людський капітал, знання та наукові дослідження. Ефективне використання цих ресурсів, зокрема з можливістю виходу на нові ринки, сприятиме зміцненню економіки України та створить сприятливі умови для розвитку малого бізнесу [2].

Потенціал малих підприємств в Україні є значним, що свідчить про перспективи їхнього розвитку. Однак для реалізації цих можливостей критично важливо, щоб ресурси, ризики та ініціативи були інтегровані в єдину систему. Це можна досягти шляхом створення сприятливих умов для малого бізнесу, які забезпечать можливість вільного розвитку підприємств і реалізації інноваційних ідей. Таке середовище не лише стимулює активність підприємців, але й сприяє загальному економічному зростанню країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зосименко Т.І. Роль малого підприємництва у соціально-економічному розвитку країни. *Ефективна економіка*. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=10&y=2013>

2. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text> (дата звернення: 08.11.2024).

*Н.М. Чернікова, к.е.н., доцент,  
Ю.В. Сацюк, Д.В. Шелковський, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Цифрова трансформація швидко змінює бізнес-середовище, і організаціям необхідно адаптувати свої структури, процеси та культуру для ефективного впровадження новітніх технологій. Відсутність таких змін може призвести до відставання на ринку і зниження конкурентоспроможності [1].

Організаційні зміни, які супроводжують цифрову трансформацію, дозволяють оптимізувати робочі процеси, зменшувати витрати і підвищувати продуктивність завдяки автоматизації та аналітиці даних. Це сприяє не лише економії ресурсів, але й покращенню якості продуктів та послуг.

Цифрова трансформація створює попит на нові професії та викликає необхідність розвитку нових компетентностей у працівників, наприклад, у сферах аналізу даних, кібербезпеки, автоматизації та управління змінами. Організації повинні адаптувати свої структури та підходи до управління персоналом, щоб підтримувати розвиток і навчання співробітників у цих нових напрямках.

Завдяки можливостям цифрових технологій, організації можуть точніше розуміти потреби клієнтів і пропонувати персоналізовані рішення. Проте для цього потрібно впроваджувати організаційні зміни, що зосереджують увагу на швидкій реакції та клієнтоорієнтованості.

Впровадження цифрових інновацій стає нормою для багатьох галузей, і компанії, що не готові до організаційних змін, ризикують залишитися позаду під тиском високої

конкуренції. Своєчасне ж впровадження організаційних змін дозволяє компаніям використовувати можливості цифрових технологій для збереження та покращення ринкових позицій.

Зміни в організації часто зустрічають опір серед персоналу, який може бути індивідуальним, груповим або системним та проявлятися як фізичне або психологічне відторгнення або навіть як агресія. Тому важливо створювати культуру, що підтримує інновації та адаптацію до змін. Це включає розвиток гнучкої організаційної культури, яка підтримує ідеї співробітників та зменшує страх перед нововведеннями [2].

Організаційні зміни – це дії компанії щодо зміни своїх базових технологій, культури, внутрішніх процесів тощо. Основним завданням управління організаційними змінами є спрямування їх до успішного вирішення.

Процес управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації має відбуватись у наступні етапи:

- 1) оцінка готовності до змін;
- 2) розробка стратегії змін;
- 3) комунікація та залучення персоналу;
- 4) впровадження нових технологій та навчання персоналу;
- 5) реорганізація бізнес-процесів;
- 6) моніторинг та оцінка змін;
- 7) формування культури змін [3].

Отже, організаційні зміни є необхідною складовою цифрової трансформації, оскільки дозволяють підприємствам адаптуватися до нових вимог і забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою: доповідь / Український інститут майбутнього URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

2. Ковальчук Н.В. Управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. №2 (86). С. 72-76

3. Сивицька, І., Синиченко, А. (2022). Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. (3(27)). С. 46–53. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-46-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-46-53)

*І.М. Чернявська, к.е.н., доцент,  
Д.С. Голов'яно, здобувач вищої освіти  
Дніпровський державний технічний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ**

Управління економічним потенціалом підприємства передбачає розробку усталеної концепції формування, використання та зростання економічного потенціалу підприємства відповідно до встановлених цілей і передумов діяльності підприємства. Економічний потенціал підприємства дозволяє ефективно відтворення та стабільний розвиток підприємства, а також ринкові переваги за рахунок визначення резервів розвитку та перетворення потенціалу в ресурс. Ефективне використання економічного потенціалу підприємства впливає не тільки на підвищення прибутковості та

досягнення фінансової стійкості підприємства, а й на можливий перехід підприємства на нову, більш просунуту фазу економічного розвитку підприємства [1, 2].

На усіх етапах розвитку важливо зберегти всі види ресурсів, реалізувати заходи щодо запобігання банкрутству та ліквідації підприємства, вивчити можливі варіанти реорганізації, вдосконалити продукцію (послуги), знайти нову ринкову нішу тощо. Напрямки розвитку потенціалу підприємства в залежності від його рівня представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Напрями розвитку та шляхи реалізації напрямів**

Рівень потенціалу	Пріоритетні напрями розвитку потенціалу	Можливі шляхи реалізації напрямку
Достатній, високий, прийнятний	Екстенсивний розвиток складових потенціалу	Оновлення матеріально-технічної бази. покращання кількісного та якісного складу персоналу. Пошук додаткових ресурсів
Високий	Проактивний інноваційний розвиток	Венчурне фінансування. Реінвестування прибутку в інновації. Співпраця з інжиніринговими центрами.
Високий, еталонний	Диверсифікація ринків збуту, завоювання лідерства на ринку	Пошук нових маркетингових комунікацій. Диверсифікація продукції. Задоволення потреб різних сегментних груп споживачів.
Прийнятний, низький	Превентивна антикризова діяльність	Діагностика. Контролінг.
Низький, критичний	Активна антикризова діяльність	Економія ресурсів. Фінансове оздоровлення.
Критичний	Реалізація санаційних заходів	Реінжиніринг. Реструктуризація. Реорганізація. Пошук спонсорів та інвесторів.

При управлінні економічним потенціалом підприємства на основі ресурсного підходу необхідно розглянути поняття резерву. Категорія «резерв» стосується запасів ресурсів або невикористаних потужностей підприємства. Потенційні резерви підприємства включають:

- невикористані резерви – втрачені виробничі можливості, пов'язані з виконанням плану або підвищенням ефективності виробництва;
- поточні резерви – можливості покращення результатів господарської діяльності, які можна реалізувати у відносно короткий термін (до року);
- перспективні резерви – потенційні ресурси та можливості підвищення ефективності підприємства, які можуть бути реалізовані через тривалий період часу; їх використання потребує значних інвестицій, впровадження новітніх розробок, структурної перебудови виробництва тощо.

Концепції визначення потенційних резервів розвитку підприємства базуються на порівнянні двох точок зору на характер процесу розвитку – еволюційної та революційної. Слід звернути увагу на моделі реалізації резервів розвитку:

1. Створення резервів розвитку шляхом обмеження втрат ресурсів. Зміни в цьому випадку виникають у процесі реалізації раніше обраної стратегії, розвиток підприємства є еволюційним.

2. Реалізація резервів розвитку в результаті якісної трансформації факторів виробництва. Розвиток підприємства відбувається еволюційним шляхом, але передбачається використання революційних заходів, пов'язаних з досягненням

науково-технічного прогресу та впровадженням інноваційних технологій у всі сфери діяльності.

3. Реалізація резервів розвитку за рахунок раніше недосяжних факторів. Розвиток відбувається шляхом переходу від однієї корпоративної стратегії до іншої якісної. Причому цей перехід може бути як революційним, так і еволюційним.

На нашу думку, третя модель має принципові відмінності від перших двох: із запровадженням інноваційних механізмів розширюються межі потенційних можливостей, водночас підвищується рівень використання потенціалу підприємства. Це означає, що підприємство має доступ до певних резервів зростання та розвитку, які раніше були недоступні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Балахонова О.В. (2021). Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 2(48). С. 98–115. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683). (дата звернення: 02.11.2024).

2. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 20. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605>. (дата звернення: 30.10.2024).

*В.А. Панасенко, здобувач вищої освіти ступеня магістр  
Науковий керівник: к.е.н., доцент Т.В. Боровик*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ**

В умовах глобалізації та цифровізації економіки впровадження штучного інтелекту (ШІ) у виробничі процеси стає ключовим чинником підвищення ефективності підприємств. Використання інтелектуальних систем сприяє автоматизації процесів, оптимізації ресурсів та вдосконаленню управлінських рішень, що дозволяє підприємствам відповідати сучасним викликам.

Автоматизація виробничих процесів. ШІ забезпечує автоматизацію виробничих процесів шляхом використання алгоритмів машинного навчання. У дослідженні Марціяша Х. (2024) зазначено, що інтелектуальні системи здатні адаптуватися до змін середовища, автоматично налаштовуючи параметри роботи обладнання. Це дозволяє знижувати витрати на енергоспоживання, підвищувати гнучкість виробництва та мінімізувати збої у виробничих ланцюгах. Прикладом є використання ШІ для автоматичного регулювання швидкості виробничих ліній залежно від змін попиту [1].

Оптимізація управління ресурсами. Значна увага приділяється використанню ШІ для оптимізації ресурсів. У роботі Могилевської О. Ю. (2023) наголошується, що інтелектуальні системи дозволяють автоматизувати процеси планування, моніторингу та розподілу ресурсів. Зокрема, застосування ШІ забезпечує виявлення “вузьких місць” у процесах, що сприяє мінімізації втрат. Наприклад, на підприємствах впроваджуються системи прогнозування використання сировини, які дозволяють своєчасно замовляти необхідні матеріали та уникати перевитрат [2].

Прогнозування та аналітика. Штучний інтелект активно використовується для аналізу великих даних, прогнозування попиту та управління запасами. У дослідженні

Юрченко Г. (2023) показано, що алгоритми ІІІ можуть точно прогнозувати споживчі потреби, що дозволяє підприємствам зменшувати витрати на утримання надлишкових запасів та уникати дефіциту. Завдяки цьому забезпечується безперервність виробничих і логістичних процесів [3].

Інтеграція ІІІ у виробничі процеси. Однією з важливих задач є інтеграція ІІІ в існуючі виробничі лінії. В роботі Паккі А. Г. (2024) підкреслюється, що для успішної інтеграції необхідна комплексна адаптація програмного забезпечення і модернізація обладнання, що дозволяє підприємствам досягати синергії між традиційними виробничими процесами та новими технологіями. Це дозволяє значно підвищити продуктивність і знизити витрати на обслуговування виробництва [4].

Проблеми впровадження ІІІ. Попри очевидні переваги, впровадження ІІІ супроводжується низкою проблем:

1. Високі початкові інвестиції. Розробка та інтеграція інтелектуальних систем потребують значних фінансових витрат, що є складністю для малих і середніх підприємств.

2. Перекваліфікація персоналу. Співробітники повинні освоїти нові технології, що вимагає додаткового часу та ресурсів.

3. Складність інтеграції. Підприємства часто стикаються з необхідністю перебудови бізнес-процесів для ефективного використання ІІІ [5].

Перспективи розвитку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на:

- зниження вартості впровадження ІІІ;
- розробку універсальних рішень, доступних для підприємств різних масштабів;
- аналіз соціально-економічних аспектів впливу ІІІ, зокрема, трансформації робочих місць [5].

Можна зробити висновок, що штучний інтелект є потужним інструментом для оптимізації виробничих процесів. Його використання дозволяє підвищувати ефективність, зменшувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність підприємств. Водночас, впровадження ІІІ потребує комплексного підходу, що враховує як технічні, так і соціальні аспекти. У перспективі розвиток технологій ІІІ стане фундаментом для створення нових моделей виробництва, адаптованих до сучасних викликів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Революція виробництва: вплив штучного інтелекту на оптимізацію та автоматизацію виробничих процесів.

URL:[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45041/2/VII\\_MCNTK\\_2024\\_Martsiyash\\_H-Manufacturing\\_revolution\\_114-115.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45041/2/VII_MCNTK_2024_Martsiyash_H-Manufacturing_revolution_114-115.pdf)

2. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. URL: <https://www.journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/49>

3. Роль штучного інтелекту в економічному зростанні. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/160>

4. Вплив штучного інтелекту на оптимізацію виробництва. URL:<https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50866/1/conf-14-15-03-24-mater-143-144.pdf>

5. Погляд на автоматизацію виробничих процесів з використанням штучного інтелекту. URL:<https://if.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/07/modern-research-in-science-and-education-27-29.06.24.pdf#page=97>



## **ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ У ПІДПРИЄМСТВІ**

Виробництво будь-якого підприємства націлена на прибутковість своєї діяльності, що є головним пріоритетом. Підвищення прибутковості можна двома шляхами: поступово нарощувати обсяги виробництва або ж ціну на продукцію, що виробляється підприємством. Але це напрями не завжди доцільні й можливі. Збільшення обсягів виробництва продукції потрібні додаткові ресурси і грошові кошти. Підвищення ціни значно підвищує ризики зміцнення попиту конкурентну продукцію, внаслідок чого можна втратити частку ринку. Тому треба спрямувати зусилля на те, щоб знайти шляхи зниження витрат виробництва. Цей прийом дієвий для того, щоб покращити фінансовий стан господарства.

У податковому кодексі України зазначено, що «витрати – це сума будь-яких витрат платника податку в грошовій, матеріальній та нематеріальній формах. Такі витрати спрямовані на здійснення господарської діяльності платника податку (підприємця)» [2].

Витрати на одиницю продукції, тобто собівартість – являється одним з найважливіших економічних показників господарської діяльності аграрних підприємств, оскільки він свідчить, яку вартість господарству витрачає на виробництво одиниці відповідної продукції і наскільки економічно вигідним воно є в конкретних природно-економічних умовах господарювання [1, с.121].

З метою зниження собівартості у ВСК «Злагода» Полтавського району доцільно розробити узагальнену програму, яка включає в себе:

- комплекс заходів щодо більш раціонального використання матеріальних ресурсів (впровадження нових технологій, вдосконалення нормативно-правової бази, впровадження і використання більш сучасних і удосконаленіших матеріалів, запровадження безвідходного виробництва, покращення якості продукції;

- заходи, пов'язані з визначенням і підтриманням оптимального розміру підприємства і мінімізацією витрат, в залежності від обсягу виробництва;

- заходи, пов'язані з поліпшенням використання основних засобів (звільнення від непотрібних матеріалів і обладнання, здача майна в оренду, забезпечення більш повного завантаження обладнання підприємства);

- заходи, щодо поліпшення використання робочої сили;

- заходи, пов'язані з удосконаленням організації виробництва (поглиблення концентрації, спеціалізації, диверсифікації виробництва).

Розробка ефективних систем управління витратами також є важливим питанням і для сільськогосподарських підприємств. Враховуючи те, що ринок сільськогосподарської продукції є відносно близький до стану досконалої конкуренції, вплив на рівень цін окремих господарюючих суб'єктів мінімальний. В результаті сільськогосподарські підприємства можуть отримати вигоду за рахунок зниження собівартості продукції та економії витрат бізнесу.

Система контролю витрат у ВСК «Злагода» повинна бути спрямована на вирішення наступних завдань:

- моніторинг ходу господарської діяльності підприємства;

- виявлення тенденцій зміни рівня, обсягу і структури виробничих витрат на одиницю продукції;

- збір та аналіз інформації про витрати;
- нормування, планування витрат за елементами, виробничими одиницями і видами продукції;
- знаходити резерви для економії ресурсів, способи зниження собівартості і оптимізації витрат.

Обґрунтовуючи, як знизити собівартість продукції, перш за все, пам'ятайте, що з підвищенням врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тварин знижується собівартість її виробництва. Серед них особливе значення мають:

- впровадження прогресивної системи обробітку, науково обґрунтованої сівозміни та передових технологій виробництва;
- послідовне нарощування виробництва за рахунок раціональної хімізації та докорінного поліпшення земель;
- впровадження у виробництво кращих сортів сільськогосподарських культур і порід тварин, дотримання усіх вимог агротехніки і передових методів тваринництва;
- зміцнення кормової бази тваринництва та дотримання технічних вимог до тварин при складанні збалансованого раціону з білками, мінералами та іншими поживними компонентами;
- забезпечити вдосконалення виробничої структури підприємства, більш ефективно використання ресурсів, швидке впровадження практичних досягнень, орієнтуючись на вимоги ринку, при одночасному досягненні розумної концентрації виробництва.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: [підручник] 2- ге вид. доп. і перероб. К.: КНЕУ, 20002. 624 с.
2. Податковий кодекс України від 2 грудня 2011 року №2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show2755-17>

*М.А. Петренко, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Науковий керівник: Н.В. Волкова, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

## **АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Сучасні аграрні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами та можливостями, пов'язаними з розвитком цифрових технологій. В умовах глобальної конкуренції, кліматичних змін і зростання попиту на ефективні та стійкі методи виробництва, агросектор стає полем активного впровадження інноваційних рішень, таких як великі дані, інтернет речей (IoT), штучний інтелект та автоматизація. Однак для ефективного використання цих технологій недостатньо лише їхнього технічного впровадження — потрібна трансформація організаційної структури підприємства, що забезпечить гнучкість, швидкість адаптації та оптимізацію бізнес-процесів.

Організаційна структура, що сприяє ефективній цифровій трансформації, повинна враховувати специфіку аграрного виробництва та відповідати сучасним вимогам до управління інформаційними потоками й технологічними ресурсами. Це потребує створення нових ролей, зміни управлінських процесів і часто перегляду традиційної ієрархії на користь гнучкіших, децентралізованих моделей. Зокрема,

цифровізація дозволяє підвищити ефективність процесів планування, управління ланцюгами постачання, аналізу продуктивності та контролю за якістю продукції.

Цифрові рішення також відкривають можливості для інтеграції різних функціональних підрозділів підприємства, що сприяє кращій координації та взаємодії між ними. Це забезпечує швидке прийняття рішень, точніший аналіз даних і підвищену здатність реагувати на зміни ринку чи природні фактори. Успішна інтеграція цифрових технологій вимагає не лише технічних інвестицій, а й змін в організаційній культурі, розвитку компетенцій персоналу та вміння працювати з новими технологіями.

Однією з ключових складових процесу трансформації є розробка та впровадження адаптованої структури управління, яка забезпечує ефективну координацію між усіма рівнями організації — від стратегічного до операційного. У цьому контексті важливо враховувати специфіку аграрного бізнесу, зокрема сезонність виробництва, залежність від природних умов, а також необхідність взаємодії з постачальниками та споживачами через цифрові канали.

Зміни в організаційній структурі також мають сприяти впровадженню інновацій на всіх етапах аграрного циклу - від планування та посіву до збору врожаю та подальшої оптимізації виробничих процесів на основі зібраних даних. Ключовим завданням є не лише технічне забезпечення цифрових рішень, але й побудова організаційної моделі, яка максимально розкриє їхній потенціал і сприятиме швидкій адаптації до змін.

Ефективна цифрова трансформація потребує переосмислення підходів до управління інформаційними потоками та виробничими процесами, з орієнтацією на гнучкість і швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. Це означає, що організаційна структура повинна бути побудована з урахуванням безперервного вдосконалення та адаптивного управління ресурсами. Цифрові інновації підвищують стійкість підприємства до викликів, таких як погодні ризики, коливання цін на ринку та зростання попиту на прозорість у ланцюгах постачання.

Цифровізація також створює передумови для впровадження нових управлінських підходів, заснованих на принципах гнучкості та прозорості. Наприклад, аналітика великих даних дозволяє аграріям точніше прогнозувати врожайність, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати ефективність рішень на всіх рівнях підприємства. Технології IoT, у свою чергу, надають можливість збирати та аналізувати дані про стан ґрунту, погодні умови, рівень вологості, що дозволяє зменшувати втрати.

Успіх трансформації значною мірою залежить від здатності підприємства не тільки впровадити технології, але й розвивати нові компетенції серед співробітників, готових до змін. Створення умов для постійного навчання персоналу, стимулювання новаторських підходів і підтримка адаптації до цифрових інструментів є ключовими для побудови культури, орієнтованої на цифровий розвиток. Важливим аспектом є також стимулювання командної роботи та міждисциплінарної співпраці, що об'єднує зусилля різних підрозділів для досягнення спільної мети.

Для успішної цифрової трансформації необхідно враховувати не лише внутрішні процеси, але й взаємодію з зовнішніми партнерами, такими як постачальники, замовники та споживачі. Важливо створювати інтегровані цифрові платформи для безперешкодного обміну даними між усіма учасниками аграрного ланцюга поставок [2]. Це дозволить знизити витрати на управління ланцюгами постачання, скоротити час виконання замовлень, покращити прогнозування потреб та підвищити

ефективність роботи підприємства. Таким чином, стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій повинен включати не лише адаптацію внутрішньої структури, а й розбудову системи для інтеграції з зовнішніми контрагентами, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність.

Отже, адаптація організаційної структури аграрного підприємства до вимог цифрової трансформації передбачає комплексний підхід, спрямований на інтеграцію технологічних інновацій, розвиток внутрішніх компетенцій і створення гнучкої, адаптивної системи управління. Реалізація цих змін дозволить аграрним підприємствам не лише підвищити продуктивність, але й успішно конкурувати на глобальному ринку, що швидко змінюється.

#### **Список використаних джерел:**

1. Солоненко, Ю.В., Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*, № 4(44). С. 136 – 145. [http://dx.doi.org/10.18371/fr.4\(44\).2021.136145](http://dx.doi.org/10.18371/fr.4(44).2021.136145).
2. Волкова Н.В., Загребельна І.Л., Петренко М.А. Розвиток онлайн-платформ для обміну та продажу сільськогосподарської продукції. *Ефективна економіка*, № 5. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.83>

*В.І. Пругло, здобувач вищої освіти ступеня магістр  
Полтавський державний аграрний університет*

### **АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стратегічне планування діяльності підприємства надзвичайно важливий фактор та інструмент, який, за умови умілого використання, забезпечить значне зростання всіх показників діяльності. Навпаки, відсутність планування майбутніх показників результативності компанії, раціонального розподілу матеріально-технічних та людських ресурсів, якісного аналізу ринку та конкурентів підприємство може призвести до його занепаду.

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується високою динамікою та невизначеністю. В таких умовах успішне функціонування та розвиток підприємств безпосередньо залежить від його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Ефективне планування діяльності, що враховує зовнішні виклики та можливості, стає критично важливим фактором конкурентоспроможності. Основою такого планування є глибокий та всебічний аналіз зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовища підприємства – це сукупність факторів що прямо впливають на роботу підприємства, його прогрес та регрес, але залишаються поза його прямим контролем. Аналіз зовнішнього середовища це систематичний процес виявлення чинників впливу на роботу підприємства, дослідження та оцінки цих факторів з метою визначення їх потенційного впливу на діяльність. Важливість аналізу полягає в наступному:

виявлення потенційних можливостей (нові ринки, технології, продукти) та загроз (поява нових конкурентів, зміна законодавства, економічна криза);

оцінка ризиків, ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на діяльність підприємства, що дозволяє розробити заходи щодо їх мінімізації або уникнення;

прийняття обґрунтованих стратегічних та тактичних рішень на основі даних

аналізу щодо розвитку бізнесу, вибору ринків, продуктів, технологій, маркетингових стратегій тощо;

адаптація до змін на основі постійного моніторингу зовнішнього середовища задля вчасного реагування на них та коригування стратегії відповідно до нових умов;

підвищення конкурентоспроможності на основі аналізу сильних та слабких сторін конкурентів, що дозволяє розробити ефективну конкурентну стратегію та забезпечити переваги на ринку.

Підкреслюючи вищесказане, аналіз зовнішнього середовища включає в себе багато чинників, такі як: макросередовище та мікросередовище підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Чинники зовнішнього середовища

Виклики зовнішнього середовища підприємства за останні декілька років стали рушійною силою для використання сучасних знань та інновацій. В умовах невизначеності майбутньої діяльності кожне підприємство все більше змінює застарілі підходи для ведення бізнесу. Особливо важливими аспектами для провадження змін стає аналіз внутрішнього середовища, який базується на дослідженні факторів прямого впливу підприємства, таких як: ресурси, компетенції, структура, культура, процеси тощо. Він проводиться з метою виявлення сильних та слабких сторін підприємства та розробки стратегії покращення його діяльності.

Розглянемо важливість аналізу внутрішнього середовища. Головним аспектом цієї дії буде виявлення сильних та слабких сторін підприємства, що дасть змогу визначити коли та за умови чого підприємство може виграти у конкурентів, а коли їм поступитись. За допомогою внутрішнього аналізу стає можливим якісне використання ресурсів та визначення їх потенціалу. Додатково цей аналіз допомагає в визначенні стратегії підприємства, підвищенні ефективності його діяльності та дає змогу швидко адаптуватися до змін.

Підкреслюючи все вищесказане, можна дійти висновку, що аналіз діяльності підприємства є невід’ємним чинником його роботи. Вмілий, вчасний та змістовний аналіз всіх впливів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства відіграє важливу роль в побудові високоприбуткового бізнесу. Актуальність і важливість аналізу, за останні декілька років, стала аксіомою будь-якої організації. При цьому будувати стратегію лише на основі аналізу або внутрішнього, або зовнішнього середовища, на мою думку, є неправильним, адже ці фактори доповнюють один одного, відображають можливості та ризики з різних сторін.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33.

№ 2. С. 185-193. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02> .

2. Дудченко О. В. Діагностика внутрішнього середовища підприємства. *Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку* : зб. тез доп. II Обл. наук.-практ. конф. учнів та студент. молоді, 26 листоп. 2015 р. Кіровоград, 2015. С. 84-86.

*В.С. Супрун, здобувач вищої освіти  
Науковий керівник: А.В. Світлична, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічний розвиток інноваційного потенціалу торговельного підприємства є важливою складовою його довгострокового успіху в сучасному економічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією. У зв'язку з цим зростає значення впровадження інноваційних рішень у діяльність торговельних підприємств, що дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність, адаптивність до змін та стійкість до ринку.

Інноваційний потенціал торговельного підприємства включає набір ресурсів, навичок, технологій та управлінських практик, які можуть бути використані для генерації та впровадження нововведень. Цей потенціал створює здатність підприємства швидко та ефективно реагувати на нові тенденції, задовольняти потреби споживачів та займати провідні позиції на ринку. Стратегічний підхід до розвитку інноваційного потенціалу передбачає системне та довгострокове планування, що базується на глибокому аналізі ринку та внутрішніх можливостей.

Важливим елементом у цьому процесі є розробка та реалізація інноваційних стратегій, які дозволяють поєднувати різні інструменти та підходи для підвищення ефективності діяльності. Саме стратегічний розвиток інноваційного потенціалу здатний забезпечити торговельному підприємству не лише стабільне зростання, а й можливість швидко адаптуватися до змінених умов, що є критичним в сучасних умовах глобалізації та технологічного прогресу.

З огляду на стрімкі зміни, які відбуваються у сфері технологій, маркетингу та споживчих уподобань, торговельним підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої стратегії розвитку. Інноваційний потенціал у цьому контексті виступає не лише як джерело нових можливостей для бізнесу, а й як важливий фактор, що дозволяє ефективно реагувати на виклики, які постають перед підприємствами на ринку.

Основним призначенням стратегічного розвитку інноваційного потенціалу є досягнення стійких конкурентних переваг, що базуються на здатності підприємства передбачати і впроваджувати інноваційні зміни. Такий розвиток забезпечує не лише збільшення ринкової частки, а й покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію операційних процесів та покращення фінансових результатів. Важливим аспектом є також створення культури інновацій у середовищі підприємства, що стимулює творчий підхід і запровадження нововведень.

У цьому контексті стратегічне планування включає комплексний підхід, що охоплює як внутрішні ресурси (зокрема, інтелектуальний капітал та управлінські практики), так і зовнішні фактори, такі як тенденції ринку, технологічні інновації та

потреби споживачів. Розробка інноваційної стратегії повинна передбачати як короткострокові, так і довгострокові цілі, забезпечуючи гнучкість при адаптації до швидких змін [1].

Крім того, успіх стратегії інноваційного розвитку залежить від здатності підприємства інтегрувати інноваційні рішення на всіх рівнях його діяльності, забезпечуючи при цьому ефективне управління ресурсами та підтримку відповідних змін у корпоративній культурі. Таким чином, можна досягти стійкої конкурентоспроможності та довготривалого розвитку торговельного підприємства на сучасному ринку.

Значення стратегічного розвитку інноваційного потенціалу торговельного підприємства зумовлено потребою підвищення гнучкості й адаптивності до умов сучасного ринку, що потребує постійної оцінки ринку й оновлення наявних ресурсів, впровадження новітніх технологій, вдосконалення процесів та оновлення асортименту товарів і послуг бізнесу [2]. Успішна реалізація інноваційної стратегії можлива за умов ефективної координації всіх структурних підрозділів підприємства, що дозволяє оперативно реалізовувати нові ідеї, втілюючи їх у продуктах, послугах та процесах, що відповідають сучасним запитам на ринку.

Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку інноваційного потенціалу є створення інноваційної інфраструктури, яка включає підтримку науково-дослідної діяльності, впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів та активну взаємодію з партнерами, клієнтами та постачальниками. Інноваційна інфраструктура сприяє інтеграції підприємства в глобальні мережі знань і технологій, що дозволяє обмінюватися досвідом, отримувати доступ до новітніх досягнень науки і техніки та швидко адаптувати їх для використання у власній діяльності.

Важливим чинником, що впливає на розвиток інноваційного потенціалу, є кадрова політика підприємства, орієнтована на залучення та розвиток висококваліфікованих фахівців. Формування інноваційної культури, яка мотивує персонал до участі у створенні та реалізації інновацій, є одним із аспектів довгострокової стратегії підприємства. Ефективне навчання, розвиток компетенцій, заохочення ініціативності та творчого підходу до вирішення завдань підвищують загальну ефективність підприємства, а також сприяють зростанню його інноваційного потенціалу [3].

Отже, стратегічний розвиток інноваційного потенціалу торговельного підприємства є багатограним процесом, що охоплює вдосконалення технологій, управлінських підходів, кадрової політики та інфраструктури. Орієнтація на інновації дозволяє підприємству не лише посилити конкурентоспроможність, але й забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічних змін, що є критично важливим для успішного функціонування ринку в сучасній економіці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Спіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.6>
2. Газукін А. Інструменти державного регулювання інноваційного розвитку будівельної галузі. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квітня 2024 року) : тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ : 2024. С. 44 – 47.
3. Інноваційний розвиток підприємства. Підручн. / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

В епоху масштабної цифровізації стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства потребує кардинально нових методів прийняття рішень щодо управління та впровадження сучасних технологічних рішень у бізнес-процеси компанії. Світова економіка переживає трансформаційні процеси, які спонукають керівників компаній шукати нові способи ведення бізнесу та використовувати нові управлінські технології. Підприємства можуть стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку, якщо вони включають цифрові технології у свої виробничі та управлінські процеси. Масштабна діджиталізація бізнес-середовища вимагає від керівників компаній переосмислити традиційні методи стратегічного планування та прийняття рішень.

Компанії повинні використовувати гнучкі методи стратегічного планування, щоб адаптуватися до ринкових змін, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється. Комплексне впровадження технологічних новацій у всіх сферах діяльності організації має бути основою інноваційного розвитку компанії. Для того, щоб компанія могла продовжувати розвиватися та мати конкурентну перевагу в майбутньому, технологічні досягнення є життєво важливими. Стрімке поширення цифрових технологій і поява нових бізнес-моделей є одними з ознак сучасних тенденцій розвитку світової економіки. Для того, щоб впоратися з викликами четвертої промислової революції, компанії повинні впроваджувати інноваційні технології та модернізувати свої виробничі потужності. Розвиток промислового інтернету речей, хмарних технологій, великих даних і штучного інтелекту відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів і підвищення операційної ефективності компанії. Для створення стратегії інноваційного розвитку підприємства необхідно ретельно вивчити поточні технологічні тенденції, щоб визначити, як інновації можуть вплинути на конкурентоспроможність організації. Для того, щоб бути інноваційними, керівництво підприємства повинно враховувати специфіку галузі та рівень технологічної готовності організації. Визначення пріоритетних напрямків технологічної модернізації та створення дорожньої карти для впровадження інновацій є частиною стратегічного планування інноваційного розвитку. Розвиток інноваційної культури на підприємстві та створення ефективної системи управління змінами необхідні для успішного впровадження інноваційної стратегії. Впровадження нових технологій часто зустрічає опір персоналу та труднощі в організації. Розробка комплексної програми навчання працівників і системи стимулювання їх участі в інноваційних проєктах є необхідними для подолання протидії змінам. Інвестиції в інновації мають базуватися на детальному аналізі економічної ефективності технологічних рішень і оцінці потенційних ризиків. Менеджмент підприємства повинен стежити за досягненням запланованих результатів і забезпечити оптимальний розподіл ресурсів між різними напрямками інноваційної діяльності. Система моніторингу ефективності інноваційних проєктів повинна включати низку показників, які включають як фінансові, так і нефінансові елементи [2].

В умовах технологічної трансформації бізнесу розвиток цифрових компетенцій персоналу стає критично важливим завданням. Компанії повинні вкладати значні



ресурси в програми навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників. Удосконалення цифрових навичок допомагає організації залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі, дозволяючи використовувати нові технології. Інноваційні проекти вимагають використання сучасних методів проектного менеджменту та спеціалізованого програмного забезпечення. Підходи до управління проектами, які є гнучкими, дозволяють забезпечити необхідну гнучкість для впровадження інновацій і дозволяють стейкхолдерам швидко адаптуватися до змін. Використання цифрових інструментів проектного управління полегшує координацію між учасниками проектних команд і робить процес реалізації інноваційних проектів більш прозорим [1].

В умовах цифрової трансформації кібербезпека стала важливою частиною стратегії розвитку інновацій компанії. Впровадження нових технологій створює додаткові вразливості для інформаційних систем організації, що вимагає комплексних заходів захисту даних. Успішна реалізація стратегії цифрової трансформації бізнесу вимагає інвестування в системи кібербезпеки. Впровадження нових технологій має впливати на навколишнє середовище, тому стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства має враховувати ці фактори. Сталий розвиток передбачає, що компанії повинні шукати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням навколишнього середовища. Сучасні підприємства віддають перевагу впровадженню «зелених» технологій та енергоефективних рішень. Для успішного впровадження стратегії інноваційного розвитку необхідно створити ефективну систему зв'язків між усіма сторонами організації. Налагодження інформаційних потоків між різними підрозділами компанії та зовнішніми партнерами дозволяє керівництву швидко виявити проблеми та приймати розумні рішення. Учасники інноваційних проектів можуть більш ефективно взаємодіяти за допомогою сучасних інструментів співпраці та комунікаційних платформ. Формування партнерств з провідними технологічними компаніями, науковими установами та стартапами є важливою частиною стратегічного управління інноваційним розвитком. Компанії можуть отримати доступ до передових технологій і досвіду цифрової трансформації завдяки створенню інноваційних екосистем. Співпраця з технологічними партнерами зменшує ризики та прискорює процес впровадження інновацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 827–833.
2. Горбаченко С., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 10. С. 31–44.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації* : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во : ФОП Біла К.О. 2023. С. 121–186.

## **ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ ОБЧИСЛЮВАЛЬНОЇ ТЕХНІКИ. ШЛЯХ ВІД РАХУВАННЯ НА ПАЛЬЦЯХ ДО КВАНТОВИХ КОМП'ЮТЕРІВ**

Переважна більшість людей, яким випало на долю жити у двадцять першому столітті, зовсім не може уявити своє життя без обчислень. Ми стикаємося з ними абсолютно всюди, від походу за покупками до шифрування ідентичності користувача в інтернеті. До того ж нам не обов'язково проводити всі розрахунки самотужки, за нас це робить спеціальна техніка чи програмне забезпечення, яке може виконати велику кількість обрахунків за один момент.

Коріння обчислення сягає ще первісних часів, коли людина здогадалася використовувати для рахунку свої пальці та камінці. Згодом, деякі народності почали користуватися засічками для ведення кількісних розрахунків. Але першим інструментом для проведення обрахунків став абак (рахівниця), перша знахідка якого у Вавилоні датується приблизно третім тисячоліттям до нашої ери. Працював абак за принципом пересувних кісток, що рухаються певною мотузкою (рядом) з боку в бік. Кожен з рядів абаку відповідає за певний десятковий розряд (одиниці, десятки, сотні і тд.). Своєю зручністю рахівниці на довго посіли своє місце в історії, оскільки їх дещо видозмінені версії мали досить широкий вжиток й донедавна.

Проте, першим механічним пристроєм, що виконував обчислення став так званий “антикітерський механізм”, створений у 87 році до нашої ери в Стародавній Греції. Працював цей пристрій за принципом зубчастих передач, налічував 30 бронзових шестерень, з'єднаних із кількома циферблатами. Механізм було збудовано для астрономічного обчислення місячних фаз, обрахунок яких здійснювався за допомогою диференційної передачі, технологію виготовлення якої знову відкриють лише у XVI столітті.

Інший обчислювальний апарат описав у своїх щоденниках, датованих 1492 роком Леонардо Да Вінчі. Він намалював 13-ти розрядний пристрій для підсумовування чисел, що працює на базі 10-ти зубчастих шестерень. Попри те, що за життя винахідника апарат не було збудовано, прототип створений на основі даних креслень, сконструйований 1967-о року, показав свою роботоздатність.

Але більш широкої популярності здобула 6-ти та 8-ми розрядна “Паскаліна” сконструйована у 1642 році французьким математиком Блезом Паскалем. Машина могла виконувати додавання та віднімання та працювала за базі зубчастих шестерень, пов'язаних між собою порозрядно.

Першою спробою створення програмованої обчислювальної машини став проект “різницевої машини Беббіджа”. Згідно задумів Чарльза Беббіджа та його помічниці Ади Лавлейс, машина мала запам'ятовувати ряд команд, написаних для неї на перфокартах, виводити кінцеві результати обчислень та самостійно припиняти роботу по завершенню розрахунків. І хоч за життя обох винахідників їх машину так і не було побудовано, вектор розвитку цієї сфери був остаточно закладений.

Подальший розвиток сфери обчислювальної техніки привів людство до винайдення електронних обчислювальних машин (ЕОМ) та подальшої комп'ютеризації цієї галузі. Такий перехід відбувся через наявність на пристроях процесорної частини, яка проводила обрахунки, а з розвитком і відповідала за багатозадачність пристрою, та різних типів пам'яті, призначених для

запам'ятовування команд і зберігання результатів обчислень.

Станом на 2024 рік розвиток комп'ютерів пройшов уже 5 поколінь, де кожне наступне перебрало попереднє за швидкістю обчислень та потужністю. Науковці та інженери вже працюють над вдосконаленням шостого покоління ЕОМ, принципом роботи яких є виконання обчислень у хмарі та інтеграція графічних процесорів у обчислення. І станом з 2022 року найпотужнішим обчислювальним пристроєм є суперкомп'ютер "Frontier", який став першим суперкомп'ютером, який перевищив межу в 1 ексафлопс, а тобто здатний виконувати понад мільярд мільярдів обчислювальних операцій за один момент.

Галузь обчислювальної техніки й досі розвивається, оскільки вона чинить значний вплив на швидкість наукового та технічного прогресу людства, економлячи колосальну кількість людино-годин та допомагаючи опанувати нові сфери діяльності та вдосконалити старі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Paul E., Ceruzzi, A History of Modern Computing, MIT Press, 1998. URL: <http://books.google.com/books?id=x1YESXanrgQC&printsec=frontcover>

## **СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Д.В. Дячков, д.е.н., професор  
Полтавський державний аграрний університет,  
О.Ю. Керенцева, магістрант  
Akademia WSB, Польща*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВИНИКНЕННЯ ГЕОРОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД, ЇХ ВИДИ ТА МЕТОДОЛОГІЇ ДЛЯ РОБОТИ З НИМИ**

Проектна діяльність виникла як спосіб організувати роботу для досягнення унікального результату в межах обмежених людських, часових та матеріальних ресурсів. Сучасні методи управління проектами змінилися під впливом вимог ринку, глобалізації та технологічного прогресу. Розвиток проектної діяльності супроводжувався еволюцією підходів у методах управління: від примітивних способів контролю на глиняних табличках до системних канонічних моделей, таких як PMBOK чи PRINCE2.

Глобалізація бізнесу, розвиток цифрових технологій та потреба в гнучкості зумовили швидке зростання популярності георозподілених команд. Вони дають змогу залучати талановитих фахівців зі всього світу, одночасно знижуючи витрати на інфраструктуру. Георозподілені команди почали формуватися доволі давно, але виклики сучасності, такі як пандемія та геополітичні конфлікти, пришвидшили цей процес. В умовах COVID-19 багато підприємств були змушені перейти на віддалену роботу, що надало додатковий поштовх впровадженню георозподілених команд, і дозволило їм підтримувати безперервністю бізнесу [1].

Головною відмінністю георозподілених команд від класичних є відсутність спільний фізичного робочого простору. Працівники вільно можуть працювати з дому чи в спеціалізованих коворкінг-центрах. В традиційних командах колеги спілкуються особисто та взаємодіють безпосередньо [2].

Неможливість швидкої комунікації довгий час стояла на заваді розвитку георозподілених команд. Еволюція інформаційних технологій стала ключовим фактором, що дозволив георозподіленим командам зайняти свою нішу. Швидкісне інтернет-з'єднання, хмарні сервіси, платформи для спільної комунікації та колаборації забезпечують необхідну інфраструктуру для ефективної взаємодії між віддаленими співробітниками.

Георозподілені команди характеризуються орієнтацією на результат, широкою автономністю, високим ступенем міжфункціональності за взаємозамінності та тимчасовим характером існування (рис.1). Однак, така форма організації роботи створює нові виклики. Різниця в часових поясах, відсутність фізичної взаємодії та культурні відмінності вимагають адаптації управлінських підходів. Успіх управління такими командами базується на технологічній підтримці, налагодженні комунікації та розвитку довіри між членами команди [3].

Цифрові технології стали ключовим фактором ефективного управління проектами. Робота у віддалених чи георозподілених командах вимагає використання

особливих підходів, іноді відмінних від класичних методів, новітніх засобів комунікації та програмного забезпечення для організації роботи.

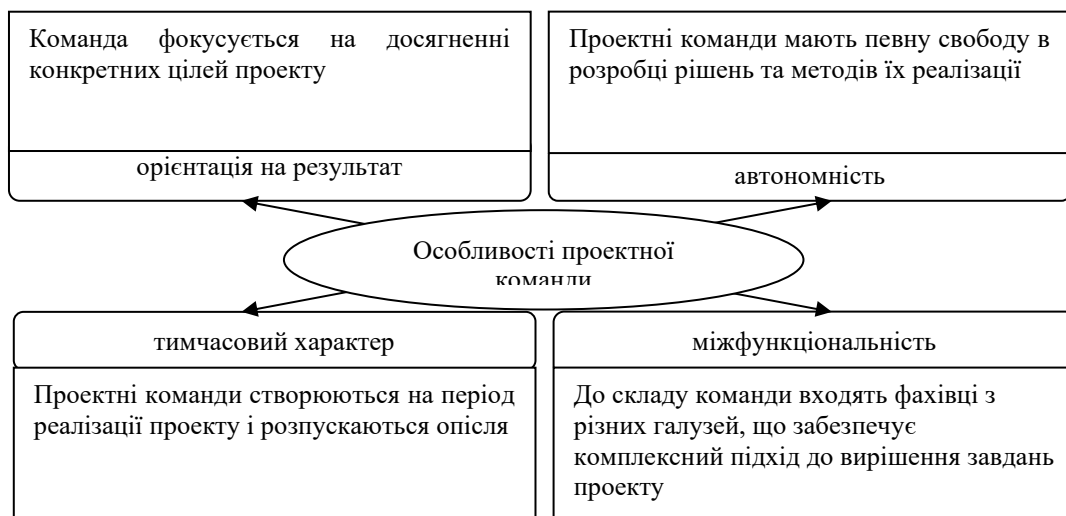


Рис.1. Особливості проектної команди

Існує декілька типів георозподілених команд, які відрізняються за структурою та способом організації (рис. 2)



Рис. 2. Типи георозподілених команд

Різні підходи та методології (класичні, гнучкі чи гібридні) дозволяють оперативно реагувати на зміни та залучати команду до прийняття рішень. Вибір відповідної методології залежить від специфіки проекту, його складності, вимог замовника та інших факторів. Традиційні, або класичні, методології передбачають лінійний та послідовний підхід до реалізації проекту. Гнучкі (agile) методології (наприклад, scrum) з'явилися як відповідь на потребу в більш адаптивних та клієнтоорієнтованих підходах до управління проектами. Вони передбачають ітеративний процес розробки проект розбивається на короткі, найчастіше двохтижневі, цикли-спринти, а результат надається замовнику після кожного проходження такого циклу [4]. Гібридні моделі дозволяють використовувати переваги як традиційних, так і гнучких підходів. Наприклад, стратегічне планування може

здійснюватися за традиційною методологією, тоді як розробка продукту – за agile-підходом [6].

Таким чином, георозподілені команди є сучасною формою організації роботи, яка відповідає вимогам глобалізованого та технологічно розвиненого світу. Через свою специфіку вони вимагають особливих підходів та методологій ведення проекту. Натомість георозподілені команди показують високу ефективність та гнучкість перед викликами сучасності.

#### Список використаних джерел:

1. Deloitte. Remote Work: The Road to the Future Transformation of the Global Workforce. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-remote-work-the-road-to-the-future.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).
2. McKinsey & Company. The Future of Work After COVID-19. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 30.11.2024).
3. Lee H., Kim J. The Effects of Team Diversity on Project Performance in Construction Projects. *Engineering Construction & Architectural Management*. 2019. Vol. 26, No. 2.
4. Ковальчук Н.В., Комарова К.В. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2102> (дата звернення: 30.11.2024).
5. Васьків Р., Веретеннікова Н. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проектних команд. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Інформаційні системи та мережі»*. 2024. № 15. С. 357–369.
6. Мушинський О. Особливості управління проектними командами в гібридному середовищі. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3547> (дата звернення: 30.11.2024).

О.А. Докучаєв, к.е.н.

Київський кооперативний інститут бізнесу і права,

О.А. Іващук, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,

О.Г. Данилюк, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

## КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПІДТРИМКИ WORK-LIFE BALANCE

У сучасному світі, де інтенсивність трудової діяльності постійно зростає, питання підтримки балансу між роботою та особистим життям стає все більш актуальним. Концепція work-life balance передбачає досягнення гармонії між професійними обов'язками працівника та його особистими інтересами, зокрема родиною, хобі та здоров'ям. У цьому контексті кадровий менеджмент відіграє ключову роль у формуванні політики, яка дозволяє працівникам успішно поєднувати ці аспекти, забезпечуючи при цьому високу продуктивність та задоволеність роботою.

Сучасні підприємства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, усвідомлюють, що підтримка work-life balance не є просто трендом, а стає

необхідністю для залучення і утримання кваліфікованих кадрів. Кадровий менеджмент спрямовує свої зусилля на створення таких умов праці, які дозволяють працівникам ефективно виконувати свої обов'язки, не жертвуючи при цьому своїм особистим життям [1-3].

Одним із основних завдань кадрового менеджменту є формування культури, яка підтримує баланс між професійними та особистими потребами працівників, що передбачає не лише впровадження відповідних політик, але й створення атмосфери довіри та відкритості, де працівники не бояться висловлювати свої потреби. Наприклад, можливість брати участь у вирішенні сімейних питань під час робочого дня чи отримувати підтримку у вигляді програм для догляду за дітьми стає важливим фактором, що сприяє підвищенню лояльності до роботодавця.

Кадровий менеджмент, орієнтований на підтримку work-life balance, також передбачає врахування різноманітності працівників. Кожен співробітник має унікальні потреби, які залежать від віку, сімейного стану, життєвих пріоритетів та професійних цілей. Врахування цих факторів дозволяє створити індивідуалізовані рішення, які сприяють не лише особистому добробуту працівників, але й підвищенню загальної продуктивності організації. Наприклад, для молодих спеціалістів важливими можуть бути гнучкі умови навчання та розвитку, тоді як для працівників із сім'ями – стабільний графік і можливість працювати дистанційно.

Роль керівників у підтримці work-life balance є надзвичайно важливою. Вони виступають не лише виконавцями політики підприємства, але й прикладом для своїх підлеглих. Коли менеджери демонструють розуміння значущості особистого життя та активно підтримують ініціативи, спрямовані на досягнення балансу, це сприяє створенню позитивного середовища на робочому місці. Водночас, вони мають слідкувати за тим, щоб виконання завдань було збалансованим і не створювало надмірного тиску на працівників [4-5].

Сучасні технології значною мірою впливають на реалізацію ідей work-life balance. Автоматизація процесів, використання цифрових платформ та можливість працювати з будь-якої точки світу сприяють зменшенню часу, який працівники витрачають на виконання рутинних завдань, що дозволяє зосереджуватися на творчих і стратегічних аспектах роботи, залишаючи більше часу для особистого життя. Однак важливо, щоб кадровий менеджмент забезпечував чіткі межі між робочим і вільним часом, запобігаючи вигоранню, яке може виникнути через постійну доступність працівника в онлайн-режимі.

Крім того, кадровий менеджмент відіграє важливу роль у запобіганні професійному вигоранню, яке часто є наслідком порушення work-life balance. Підприємства мають активно підтримувати працівників у питаннях ментального здоров'я, пропонуючи програми тренінгів, консультацій чи фізичної активності. Турбота про фізичний і психологічний стан співробітників стає важливим фактором мотивації та залученості.

Підтримка work-life balance у кадровому менеджменті є також конкурентною перевагою на ринку праці. Роботодавці, які демонструють свою зацікавленість у добробуті працівників, приваблюють таланти, які шукають не просто роботу, а місце, де їх цінують як особистостей. Це сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, що особливо важливо у період боротьби за кваліфіковані кадри.

Таким чином, кадровий менеджмент у контексті підтримки work-life balance є важливим інструментом забезпечення добробуту працівників і сталого розвитку підприємства. Завдяки гармонійному поєднанню професійних і особистих потреб

працівників підприємства не лише підвищують свою продуктивність, але й створюють міцну основу для тривалих і стабільних відносин зі своїм персоналом, що стає основою успіху організації в сучасному конкурентному світі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 23-27.
2. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.
3. Васильєва Т. А., Касьяненко В. О. Інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу національної економіки України: науково-методичний підхід і практичні розрахунки. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 6. С. 50-59.
4. Дончак Л. Г. Потенціал підприємства: сутність та загальні підходи до формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 7-11.
5. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 61-64.

*Н.М. Куреда, к.е.н., доцент,  
Д.М. Алексеєнко, здобувач вищої освіти  
Комунальний заклад вищої освіти "Хортицька національна навчально-  
реабілітаційна академія" Запорізької обласної ради*

## **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УКРАЇНІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Сучасний ринок трудових ресурсів стикається з низкою проблемних ситуацій для бізнесу в Україні, зумовлених, з однієї сторони, внутрішнім переміщенням населення, мобілізацією, еміграцією певної його частини, а, з другої сторони, ускладненням чи неможливістю ведення бізнесу через воєнні дії на території України, що впливає на нерівномірність відновлення ринку праці як у географічному, так і галузевому вимірі. Порівняння попиту та пропозиції на ринку трудових ресурсів в Україні, свідчить про деяку їх структурну невідповідність. Так, більшість роботодавців стикаються із дефіцитом кадрів через недостатню чи невідповідну кваліфікацію претендентів на відкриті вакансії. На відбудову і розвиток регіональних ринків праці в період війни також суттєво впливають територіальні переміщення українського бізнесу. А на нових місцях проживання, наприклад, ВПО причинами безробіття стають недостатня кількість робочих місць та невідповідність їхньої кваліфікації, навичкам попиту на новому ринку праці. Співвідношення кількості безробітних та вакансій робочих місць по областях України показано на рисунку 1.

Для відновлення та подальшого розвитку вітчизняного бізнесу і ринку трудових ресурсів уряд України залучає систему грантів, зокрема: на реалізацію програми «Власна справа» для молодих підприємців віком до 25 років [2], урядового проєкту «Робота», що є однією зі складових політики «Зроблено в Україні», для стимулювання для створення власного бізнесу та робочих місць для розвитку переробного підприємств; закладки садів; розвитку тепличного господарства; на



реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ; кошти на навчання ІТ-спеціальностям [3] та інші.

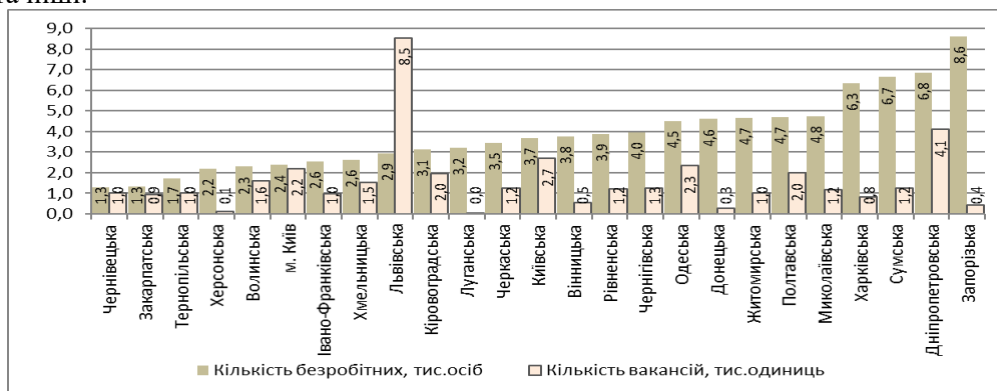


Рис. 1. Кількість пошукачів робочих місць та їх вакансій в Україні станом на 1 січня 2024 р.[1]

Разом з тактичними заходами усунення географічного та кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці актуальним є стратегічний менеджмент для забезпечення відповідності між очікуваннями роботодавців і можливостями пошукачів робочих місць. Так, для розв'язання проблеми структурного безробіття Міністерство економіки України за підтримки міжнародних організацій та бізнесу впроваджує ваучерні програми перепідготовки, підвищення кваліфікації [4]. У листопаді 2024 року розпорядженням Кабінету Міністрів України затверджено план заходів з реалізації у 2024-2027 роках Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року [5].

Для ефективного повоєнного відновлення Україні необхідно ще подолати розрив між наявними та необхідними компетенціями населення, одночасно розв'язуючи проблеми високого рівня безробіття та нестачі кваліфікованої робочої сили.

#### Список використаних джерел:

1. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти/ URL:<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>
2. Власна справа: через портал «Дія» вже доступні гранти для молоді URL:<https://pravdatutnews.com/biznes/2024/10/22/49514-vlasna-sprava-cherez-portal-diya-vzhe-dostupni-granty-dlya-molodi>
3. «Робота»: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу URL:<https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&isSpecial=True&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>
4. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку видачі ваучерів для підтримання конкурентоспроможності деяких категорій громадян на ринку праці». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/207-2013-%D0%BF#Text>
5. План заходів з реалізації у 2024-2027 роках Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1091-2024-%D1%80#Text>

## **ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Безспірно, кожна людина так чи інакше зустрічалася з конфліктними ситуаціям, була їх активним учасником та відчувала на собі різноманітні наслідки розгортання та вирішення конфліктів. Звичайно, для кожного учасника конфлікту його конкретна проблемна ситуація завжди відчувається найближче, найбільш емоційно та найболючіше, аніж щось відносно віддалене у просторі чи часі. Проте, з точки зору суспільних наслідків та масштабів впливу, окрім іншого, особливо гостро питання існування конфліктних ситуацій та розвитку конфліктів також постає у розрізі ділової активності та діяльності організацій, компаній, підприємств.

При цьому дуже важливо й бажано, щоб наслідки конфліктів не були руйнівними, деморалізуючими та неприємно неочікуваними, а могли бути прогнозованими і контрольованими, відповідали етичним очікуванням та навіть стати певним позитивним поштовхом до покращення ситуації у майбутньому.

Незалежно від окремих особливостей трактування, сутність конфлікту щільно пов'язана з протистоянням різних ідей, мотивів, думок, поглядів чи дій.

У державному секторі більше, ніж у приватному, здійснюється контроль за діяльністю, її належністю та результативністю. У такому середовищі напруженість у відносинах може погіршити атмосферу та стати каталізатором із довгостроковими негативними наслідками, які можуть призвести до організаційного паралічу, тобто негативно вплинути на виконання органом державної влади чи місцевого самоврядування своїх функцій [1, С. 68].

Важливість конфлікту в сфері регіонального управління полягає у тому, щоб сигналізувати владі та суспільству щодо наявних суперечностей і розбіжностей, а також сприяти пошуку нових можливостей, які оновлюють саму систему державного управління, виокремлюючи старе та віджиле і, тим самим, забезпечуючи механізм розвитку й адаптації до нових умов [2, С. 44].

У той же час, неготовність працівників публічних установ та організацій, а також регіональних органів влади ефективно вирішувати спори та управляти конфліктами на робочому місці може призвести до загальної втрати продуктивності праці та суттєвих негативних емоційно-психологічних наслідків.

Керівник органу регіонального управління, як і будь-якої іншої організації, або лідер команди має враховувати, що конфлікти в його колективі відбуваються через особливості «людського фактору», до яких належать відмінності працівників – посадові (статусні), освітні, вікові (досвіду), особисті (світогляд, інтереси) [3, С. 368]. Ці розходження можуть бути разовими (наприклад, локальні інциденти) та принциповими (довготривалі тенденції), а також, власне, робочими (у процесі поточної робочої діяльності) [4, С. 80-81].

Звісно, активного втручання потребують саме принципи розбіжності, що можуть перерости у тривалий конфлікт. Для цього треба відстежувати кадрову ситуацію постійно. Тому для вивчення стану суперечки менеджер має виявити її причини, визначити позиції учасників конфлікту, їх інтереси й цілі, незадоволені потреби, відносини опонентів, їх особистість і хто їх підтримує, ставлення інших працівників до цього конфлікту, оцінити правоту кожного з опонентів, можливі

наслідки конфлікту, свої можливості в урегулюванні ситуації, тощо.

Так, у результаті проведеного якісного дослідження представників органів державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, профілів та з різних регіонів України [1, С. 72], після узагальнення відповідей було встановлено важливі характерні моменти. Зокрема, культура державної служби характеризується приховуванням або ігноруванням конфліктів. У ній відсутні механізми запобігання конфлікту та алгоритми залучення нейтрального внутрішнього або зовнішнього посередника як для аналізування конфліктів, так і для безпосередньої роботи з ним. Конфлікти всередині установ обговорюються стороною / сторонами із керівництвом (на підставі посадових інструкцій), і саме керівництво ухвалює рішення щодо врегулювання конфлікту.

Так чи інакше, особою, здатною етично вирішувати конфлікти на робочому місці, має бути або керівник органу регіонального управління, або представник служби управління персоналом. Їм можуть довіряти або ні, але вони мають відповідні повноваження на ухвалення необхідних для врегулювання рішень.

Таким чином, зважаючи на різноманітність можливих конфліктів та особливості психічного сприйняття конфліктних ситуацій різними людьми, основним управлінським завданням щодо етичного врегулювання конфліктів в органах регіональної влади та інших організаціях є розробка механізмів полегшення процесу запровадження необхідних змін способом мінімізації опору з боку задіяних осіб. Основна психологічна складність при цьому полягає у потребі порушення наявного балансу соціальних очікувань, збільшуючи позитивний тиск змін, зменшуючи або ліквідовуючи сили опору, а в ідеалі, перетворюючи опір на сприяння запровадженню конструктивних покращень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т. та ін., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с. URL: [https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680\\_0.pdf](https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf)
2. Рак Ю. Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види. *Актуальні проблеми державного управління*. № 1(82). 2021. URL: [uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124](http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124)
3. Ковальська Н.М. Подвійна природа конфліктів у публічному управлінні. *ВІСНИК ХНТУ*. № 1, 2024. С. 365-371. DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.51>
4. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). с.79-83. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/41/316.pdf>

*А.С. Олійник, к.е.н., доцент,  
А.М. Маркін, Ю.В. Щербина, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління персоналом є критичним для успіху будь-якого бізнесу. Добре налаштована система управління персоналом дозволяє залучати, розвивати та утримувати талановитих співробітників, сприяє підвищенню продуктивності та покращенню робочого клімату. Вона також допомагає зменшити конфлікти та

підвищити задоволеність працівників.

Співробітники є найціннішим активом будь-якої організації. Вони вносять свій вклад у розвиток бізнесу, його успішну діяльність та забезпечують взаємодію між колективом. Важливо створити сприятливі умови для комунікації та співпраці між співробітниками, а також розвивати їх потенціал [3].

Керівникам сучасних підприємств доводиться звертати особливу увагу на творчість та здібності працівників, оскільки швидкий розвиток технологій вимагає постійної адаптації та інновацій. Гнучкість та здатність до креативного мислення стають все більш важливими якостями у сучасному бізнес-середовищі [2].

Планування робочої сили включає розгляд потреб підприємства в робочих ресурсах, а найм та збір кадрів визначають формування команди з найкращими кандидатами. Навчання та розвиток персоналу спрямовані на покращення навичок та знань співробітників. Оцінка роботи допомагає визначити результативність працівників, а мотивація та утримання персоналу сприяє залученню та збереженню талановитих працівників.

Важливо мати чітке розуміння елементів системи управління персоналом для забезпечення її ефективного функціонування. Ефективне управління персоналом може включати в себе такі елементи, як найм кваліфікованих співробітників, їх навчання та розвиток, мотивацію та стимулювання працівників, а також ефективну комунікацію та управління взаєминами в колективі. Чітке розуміння цих елементів і їх взаємозв'язку допомагає підприємствам створювати ефективні стратегії управління персоналом для досягнення поставлених цілей.

Система управління персоналом є дуже важливою для успішної діяльності будь-якого підприємства. Координація та співробітництво різних підрозділів цієї системи допомагають досягнути синергії, тобто взаємодія всіх частин системи сприяє досягненню кращих результатів, ніж у випадку ізольованої роботи кожного підрозділу [1].

Постійне удосконалення організаційної структури служб управління персоналом є дуже важливим аспектом для оптимізації робочих процесів і підвищення ефективності управління персоналом. Це допомагає виявляти та усувати можливі проблеми, покращувати комунікацію між підрозділами, а також забезпечувати краще управління ресурсами. Використання стандартів у цьому процесі може значно спростити впровадження змін та забезпечити однакову якість управління у всіх підрозділах організації.

Отже, система управління персоналом на рівні підприємства займає важливу роль у забезпеченні успішності діяльності. Ефективне управління персоналом дозволяє підприємству максимально використовувати потенціал своїх співробітників, забезпечує високий рівень продуктивності та задоволення працівників, сприяє розвитку командного духу і покращенню організаційної культури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Галич О.А., Вакулєнко Ю. В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
2. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
3. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

*О.А. Савенко, к.е.н., доцентка  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
О.М. Шершенюк, к.е.н., доцентка  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ ПРИ ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Головним чинником успіху підприємства є рівень професійного розвитку співробітників, особливо їх потенціал.

Коучинг як елемент кадрового забезпечення стає все більш популярним інструментом для розвитку працівників та підвищення їхньої ефективності. Він дозволяє організаціям інвестувати у свій кадровий потенціал, сприяючи як особистому, так і професійному зростанню співробітників. Застосування коучингу при формуванні кадрового забезпечення підприємства дійсно є потужним інструментом, що сприяє не тільки розвитку співробітників, але й загальному покращенню ефективності роботи всієї організації. Основні напрями, які ви зазначили, висвітлюють широкі можливості коучингу для досягнення стратегічних цілей компанії. Коучинг підтримує не лише індивідуальний розвиток, але й стимулює командну роботу, що створює умови для ефективного обміну знаннями, підвищення творчого потенціалу та оптимізації процесів у межах організації. Декілька додаткових аспектів використання коучингу в контексті кадрового забезпечення включають: коучинг для планування кар'єрного зростання, тобто за допомогою коучингу співробітники отримують підтримку у формуванні чітких кар'єрних планів. Це дозволяє їм не тільки краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, але й адаптуватися до вимог посади, забезпечуючи гнучкість у розвитку; підвищення продуктивності через встановлення особистих цілей. Коучинг дає можливість працівникам формулювати конкретні цілі та шляхи їх досягнення, що дозволяє їм залишатися сфокусованими на результатах та постійно підвищувати продуктивність; розвиток відповідальності та самостійності. Завдяки коучингу працівники стають більш автономними у виконанні завдань, беручи на себе більше відповідальності, що знижує потребу в постійному контролі та підвищує ефективність управління; профілактика вигорання: коучинг також є інструментом профілактики професійного вигорання, оскільки сприяє підвищенню мотивації і допомагає знайти баланс між роботою та особистим життям.

В цілому, системне впровадження коучингу допомагає підприємству сформувати конкурентоспроможну команду, орієнтовану на безперервний розвиток і досягнення результатів. Коучинг стає частиною корпоративної культури, сприяючи сталому зростанню та підвищенню лояльності персоналу.

Коучинг дозволяє підприємствам формувати ефективну кадрову стратегію, орієнтовану на довгострокове зростання. Він також допомагає забезпечити персонал, здатний адаптуватися до швидких змін і нових викликів. Зокрема, коучингова підтримка підвищує загальну гнучкість персоналу, знижує стресові фактори і сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та розвиток співробітників.

Загалом, коучинг у кадровому забезпеченні допомагає розкрити потенціал кожного працівника та створити умови для їхнього всебічного розвитку, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Воєнний стан, що зумовлений агресією сусідньої з Україною державою, зумовлює ряд негативних та специфічних змін в бізнес-середовищі вітчизняних підприємств. Держава змушена здійснювати посилений контроль за функціонуванням господарюючих суб'єктів, втручатися у регулювання ними соціальних питань, а також обмежувати свободи певних категорій громадян України (наприклад, щодо переміщення за кордон економічно активного населення чоловічої статі).

Природним є виникнення ряду викликів, з якими не мали справу до 2022 року у переважній більшості населення та вітчизняні роботодавці, а також проблеми, які прямо та опосередковано впливають на якість управління персоналом (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Зміни у бізнес-середовищі вітчизняних підприємств, зумовлені військовим станом [сформовано автором на основі 19]**

Зміни	Характеристика
Обмеження свободи дій, рішень	охоплюють різні сфери функціонування підприємства, починаючи від партнерства, закінчуючи режимом праці. Може негативно відобразитися на швидкості здійснення як виробничих процесів, так й управлінських, а також їх ефективності
Функціонування у надзвичайних обставинах	постійність їх дії формує негативний вплив на діяльність організації, підприємства, як на їх фінансове становище, так і на психо-емоційний стан працівників
Нестабільність економічної та соціальної ситуації	негативно відображається на інвестиційній діяльності підприємств, практиці кредитування та міжнародної співпраці у напрямках розвитку бізнесу в Україні. Унеможливує або значно ускладнює можливості стратегічного планування на підприємстві, змінює критерії прийняття управлінських рішень
Пріоритет безпеки	в управлінні персоналом вітчизняних підприємств, організацій пріоритет – безпека, здоров'я трудових ресурсів. Це відображається на сфері прийняття управлінських рішень, організації та мотивації праці, соціальному розвитку
Стабільність пріоритетніша за зростання	дана тенденція притаманна як діяльності господарюючих суб'єктів загалом, не залежно від їх розміру, організаційно-правової форми, сфери діяльності, так і для мотиваційної сфери персоналу

Все зазначене також відображається на практиці реалізації командного менеджменту. Разом з тим, його основи залишаються на наш погляд, незмінними, змінюється лише інструментарій управління. Так, наприклад, кожна команда, не залежно від її типу, має власний життєвий цикл, а особливості поведінки її членів також залишаються незмінними, адже мають не лише управлінський аспект, але й психологічний.

Особливістю управління етапами життєвого циклу команди в сучасних умовах військового стану є психологічний стан учасників і саме це, а не ті причини, які буди зазначені вище можуть негативно відобразитися на результатах роботи команди, на рівні конфліктності, особливо на основі політичних поглядів тощо. Разом з тим, в умовах перманентних, динамічних та непередбачуваних змін бізнес-середовища зростає потреба у пошуку інноваційних методів управління командами, які б зокрема

відзначалися гнучкістю. Швидкість пристосування, адаптивність в умовах невизначеності є головним чинником успіху у ринковій економіці.

Управління командами у сучасному вітчизняному бізнес-середовищі, за умов функціонування під час війни має відповідати наступним вимогам: забезпечувати стабільність розвитку та безпечність використання, захист кадрового потенціалу підприємства; бути гнучким; бути економічним, але у пріоритеті – людина та її безпека. Варто зазначити, що сьогоднішні реалії, на нашу думку, не лише створюють безліч проблем та перепон на шляху розвитку бізнесу, але й відкривають нові можливості: віднайти, запровадити нову ефективнішу систему управління персоналом загалом та командами зокрема, більш ретельно підходити до питань забезпечення управління кадровою безпекою підприємства, зокрема на основі удосконалення системи підбору відбору та оцінки кадрів, їх розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 03.09.2024).

*Т. Сафонова, к.е.н., доцент,  
С. Дуткін, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В умовах великої нестабільності та у значній мірі невизначеності вітчизняної ринкової економіки одним з провідних завдань підприємства є забезпечення ефективності управління персоналом, з врахуванням викликів сьогодення, з точки зору економічної безпеки. Важливим завданням для менеджменту кожного підприємства є розробка оновленої кадрової політики з акцентом на соціально відповідальне управління, пріоритизацію цінностей та оновленої концепції менеджменту підприємства. Тому на сьогодні, на наш погляд, найбільш актуальною є проблема розробки сучасної кадрової політики, яка б враховувала виклики воєнного стану, посилену потребу щодо орієнтації на організацію соціально відповідального управління, з відповідною пріоритизації соціальних цінностей підприємства.

Розглянемо основні цілі менеджменту кадрового персоналу (рис. 1):

Визначення місії системи менеджменту кадровою безпекою підприємства можна визначити як розробку та реалізацію заходів, спрямованих на недопущення осіб, які уособлюють небезпечку для менеджменту підприємства, до зайняття критичних / управлінських посад, запобігання різного роду зловживанням, які потенційно можуть призвести до спричинення шкоди підприємству, проведення перманентного моніторингу для забезпечення різних видів безпеки персоналу підприємства.

Розглянемо основні завдання менеджменту кадрового персоналу [сформовано на основі 2-4]:

- формування та реалізація кадрової стратегії, з акцентом на планування персоналу, його інформаційного та фінансового забезпечення, його розвиток та оцінку;

- встановлення правил та відповідальності за дотримання техніки безпеки;

- розробка поміркованої нормативної документації в сфері управління персоналом для відповідних служб;
- інформаційна, просвітницька діяльність серед персоналу;
- запобігання, виявлення, нівелювання небажаної поведінки персоналу, яка потенційно чи неодмінно може завдати шкоди репутації, прибуткам підприємства;
- недопущення осіб / нівелювання осіб, які обіймаючи посади, зловживають власним становищем.

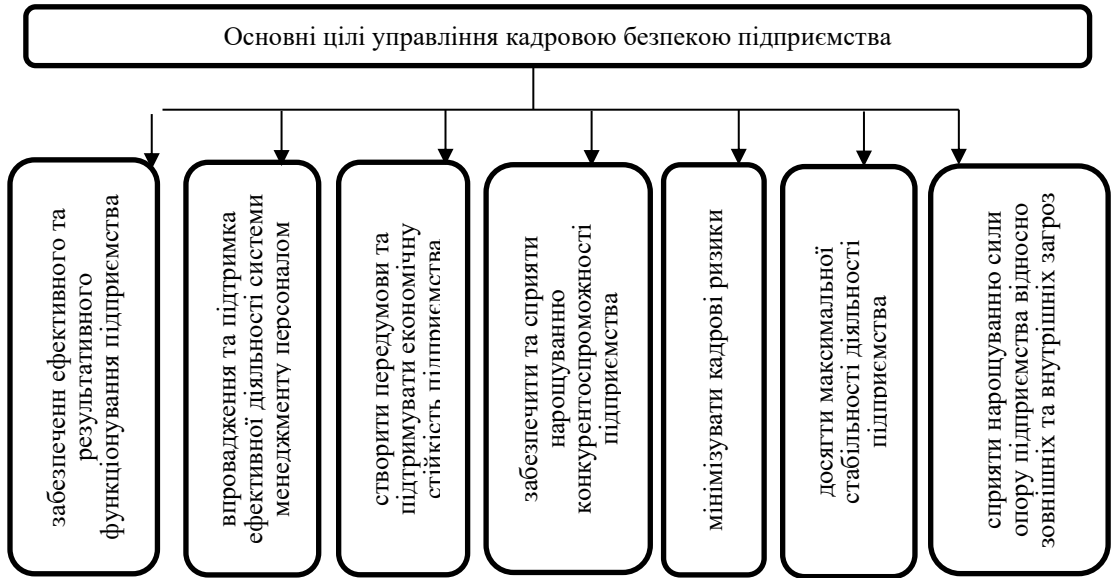


Рис. 1. Система цілей менеджменту кадрової політики підприємства [сформовано на основі 1, с. 25]

Кадрова безпека підприємства являє собою безперервний, системний процес управління персоналом з метою виявлення, запобігання, управління зовнішніми та внутрішніми загрозами ефективній діяльності підприємства. Управління кадровою безпекою підприємства має власну місію, цілі та завдання, які підпорядковані корпоративній стратегії підприємства. Кадрова безпека є важливою складовою економічної безпеки підприємства

#### Список використаних джерел:

1. Куренін В. М. Управління кадровою безпекою аграрних підприємств. Дис...канд. екон. наук: 08.00.04.; Сумський національний державний університет. Харків, 2020. 180 с.
2. Никифоренко В. Г. Інтелектуальний капітал як основа економічної безпеки підприємства. Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2023. № 26 (205). С. 139-148.
3. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. / А. О. Босак та ін. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2023. № 10. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42606/1/16947007892149.pdf> (дата звернення: 03.09.2024).
4. Сліпа О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. *Менеджмент безпеки держави, регіону, підприємства: проблеми і виклики сьогодення* / за ред. З. Б. Живко. Львів: Ліга-Прес, 2015. С. 65-72.



## **РОЛЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Кадровий потенціал можна трактувати як трудові можливості організації, підприємства, здатність її / його персоналу до генерування ідей, створення нових продуктів продукції; його освітній, кваліфікаційний, компетентнісний рівень; психофізіологічні та мотиваційні характеристики.

Кадровий потенціал є мінливим та змінним, адже під впливом факторів мікро та макро середовища (прямого та опосередкованого впливу), кадровий потенціал може демонструвати як прогресивну, так і регресивну динаміку розвитку (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Загальна характеристика прогресивної та регресивної динаміки кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 1, с. 340]**

Прояв	Прогресивна динаміка кадрового потенціалу	Регресивна динаміка кадрового потенціалу
кадрове забезпечення	зміцнення наявного «кадрового ядра», залучення нових співробітників у потрібній кількості та з наявністю потрібних якостей	втрата «кадрового ядра», висока плинність кадрів, неможливість / важкість залучення нового необхідного персоналу
знання та кваліфікація колективу	підвищення кваліфікації / компетентності, оволодіння новими знаннями, навичками	зниження кваліфікації та мотивації до розвитку, «старіння» знань
підхід до прийняття кадрових рішень	стратегічний, активний	реактивний, пасивний
мотивація колективу до праці	вмотивованість, високий рівень самомотивації	девмотивованість
психологічний клімат	позитивний, сприятливий, комфортний	конфліктний, стресовий, нестабільний
позиція на ринку праці	привабливий бренд роботодавця	непривабливий бренд роботодавця

При цьому прогресивна динаміка кадрового потенціалу підприємства є результатом зваженої, поміркованої, раціональної, активної кадрової політики, спрямованої на забезпечення стратегічного розвитку підприємства якісними людськими ресурсами. Регресивна ж динаміка кадрового потенціалу сигналізує про ігнорування необхідності у стратегічній, активній, раціональній кадровій політиці або застосування пасивної кадрової політики, формальність її розробки та реалізації, що може стати передумовою системної кризи на підприємстві.

Керівництво підприємства, яке приділяє увагу власним кадрам, завжди визначає головну мету розвитку їх потенціалу, а далі – визначає підцілі та принципи системи менеджменту персоналом, тобто норми, правила, основні положення в системі управління кадрами.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління не лише персоналу, але й підприємством загалом. Сюди належать: розробка та здійснення кадрової політики, в контексті якої принципи менеджменту персоналом мають відображати об'єктивні тенденції в сфері управління кадрами, соціальні та економічні закони, враховують наукові дослідження у даній сфері, здобутки суспільної психології, теорії класичного та сучасного менеджменту [2].

З огляду на вище зазначене, були акцентовані компоненти, які сприяють забезпеченню розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства [3, с. 66]

З рис. 1 можна побачити, що система компонентів розвитку кадрового потенціалу є взаємозалежною сукупністю діяльності внутрішньо організаційних функціональних служб, підрозділів підприємства, що забезпечують формування та прийняття управлінських рішень відносно окремих аспектів кадрової діяльності, зауважимо, що вони, крім того, несуть відповідальність за результати прийнятих рішень.

Отже, в сучасних умовах функціонування вітчизняного бізнес-середовища розвиток кадрового потенціалу підприємств є однією з пріоритетних сфер його функціонування. Процес розробки та реалізації кадрової політики впливає зміст корпоративної стратегії, а також якісні характеристики персоналу. При цьому пасивність або реактивність кадрового управління може привести до підсумкової неефективності інвестицій та кадрових проєктів, саме тому система управління кадровим потенціалом має бути вчасно адаптуватися до змін у структурі підприємства, у взаємодії персоналу, способів організації їх праці, загалом змісту праці, при цьому забезпечуючи формування та розвиток професійних компетенцій персоналу використовуючи різні засоби та методи.

#### Список використаних джерел:

1. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. №7. С. 302-305.
2. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 21.09.2024 р.).
3. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2017/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf) (дата звернення: 22.09.2024 р.).

*Т. Сазонова, к.е.н., доцент,  
Д. Яловега, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ОСОБИСТОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Особиста ефективність менеджера є основою його успішного управління, оскільки вона демонструє здатність керівника ефективно керувати колективом, командою з метою досягнення поставлених цілей. Особиста ефективність робить менеджера організованим, продуктивним, ефективним – це у свою чергу допомагає сформувати позитивне, сприятливе, мотиваційне робоче середовище для персоналу. Особиста ефективність менеджера формує можливість для керівника успішніше управляти власним часом та ресурсами загалом, а це сприяє прийняттю рішень, які є своєчасними та вигідними для життєдіяльності підприємства, в т. ч. в системі управління кадровою безпекою [1]. Особиста ефективність менеджера є важливою якісною ознакою для успішного менеджменту, оскільки вона допомагає керівникам бути більш результативними, продуктивним, успішним у системі досягнення власних та організаційних цілей.

*Таблиця 1*

### **Складові характеру менеджера, на які має бути спрямоване його самовдосконалення [сформовано на основі 1-6]**

Складова	Характеристика
Соціальні якості	Життя з позитивною репутацією, викликати повагу, надавати іншим впевненість. Життєвий приклад разом з порадами та вимогами
Вміння навчати	Навчання інших вимагає багато самопідготовки і самостійної роботи
Розумові здібності	Креативне, критичне та «тверезе» мисленням; збалансованість мислення можливо розвинути завдяки щоденній самодисципліні, контролю кожного аспекту власної особистості, бажань та звичок
Моральні якості	Чітко визначені ціннісні орієнтири, самовладання, усунення тяжіння до шкідливих звичок
Дипломатичність	Вміння керувати конфліктами, виступати медіатором, посередником, вміти розряджати напружену ситуацію
Сімейність	Сімейні цінності в пріоритеті, взаємоповага, взаємопідтримка
Зрілість	Здатність розуміти наслідки власних рішень та вчинків, критично та об'єктивно мислити, формувати виважені судження, в т. ч. щодо визначення власних сильних та слабких сторін, членів команди; вміти оцінювати ситуацію, приймати рішення в інтересах колективу та підприємства
Дисципліна	Вміння користися зовнішній та внутрішній дисципліні, розвивати високий рівень самодисципліни
Світогляд	Виражається у тому, що справжні лідери здатні засвоїти уроки з минулого, але ніколи не пожертвують майбутнім заради теперішнього
Мудрість	Це більше ніж знання, це їх вірне застосування, здатність правильно діяти при наявності дилеми
Здатність приймати рішення	Аналітичні здібності, сміливість та здатність визначитися та взяти відповідальність за власну позицію.
Відвага	Допомагає гідно реагувати на небезпеку, труднощі, без страху та занепаданням духом
Чесність	Відстоювати правду, здатність визнавати власні помилки
Організованість	Ефективний тайм-менеджмент, уміння планувати власну роботу та мати фінансову грамотність

Формування ефективного лідера передбачає його системну роботу над

особистою ефективністю керівника, яка, зокрема охоплює: роботу над власним характером та здібностями. Робота над характером – як поєднання особистих якостей у житті особистості, сформованих під впливом особистих цінностей, виражених її думками, відчуттями, відображених у відносинах та діях – полягає у вихованні в собі чесності, організованості, постійності, доступності, уважності тощо. Розглянемо складові роботи менеджера над власним характером (табл. 1).

На рівні звичайної, коженденної практики самоменеджмент можна визначити, як це вміння менеджера забезпечити та підтримувати: здорове тіло та душу; життєстійкість, енергійність, оптимізм; збалансований підхід до життя, трудової діяльності; вміння управляти стресовими станами.

Самоменеджмент сприяє формуванню умінь і навичок у менеджера та завжди виявляється в [7, с. 9]: чітко визначених особистих ціннісних орієнтирах; вмінні формулювати власні цілі та досягати їх; можливості пізнавати власні можливості; ефективному використанні вланого часу, життєвої енергії, знань та навичок; організації власної діяльності та діяльності підлеглих; умінні управляти стресами; ефективному управлінні кар'єрою; здатності управляти конфліктами; формуванні ефективного морального клімату та корпоративної культури; стійкості та швидкої адаптації до змін; розвитку та ефективному застосуванні комунікаційних навичок; формувати та розвивати команди; умінні формувати позитивний імідж; можливості ухвалювати ефективні, вчасні рішення.

Процес самоменеджменту, саморозвитку та самоорганізації можна представити як коло правил, що демонструє зв'язок між його важливими функціями (рис. 1).

Загалом, щоб мати змогу менеджеру бути ефективним, а в подальшому управляти ефективністю підлеглих, необхідно, в першу чергу, правильно встановлювати мету, а аткож систематично розвивати професійні навички та знання; вміти отримувати позитивні емоції від міжособистісної взаємодії; виробити власний стиль, вміти слухати себе.

Можемо виділити потенційні обмеження саморозвитку менеджера:

1) невміння управляти собою (невміння використовувати власний час, енергію, навички; нездатність справлятися із стресами);

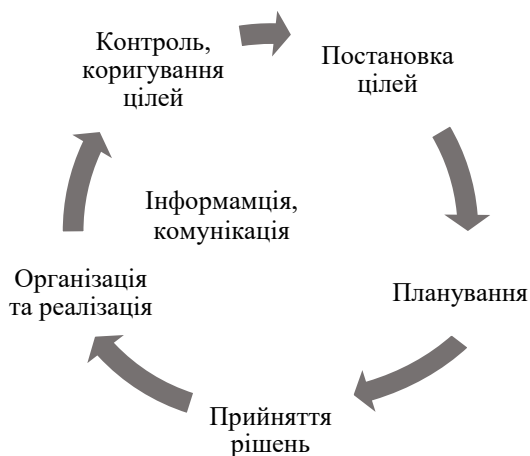


Рис. 1. Правила техніки самоменеджменту [7, с. 11]

2) невизначені особисті цінності: неясне розуміння; невідповідність організаційних цінностей особистим;

- 3) нечіткість особистих цілей;
  - 4) призупинений саморозвиток: відсутність особистої налаштованості та сприйнятливості до змін, інновацій;
  - 5) недостатня конфліктологічна грамотність;
  - 6) недолік творчого, креативного підходу: відсутність здатність генерувати нові ідеї; невміння їх використовувати;
  - 7) невміння здійснювати вплив на людей, недостатнє розуміння особливостей менеджменту та слабкі управлінські навички;
  - 8) невміння навчати інших.
- Отже, для того, щоб забезпечити ефективне управління персоналом підприємства, системою кадрової безпеки, важлива роль належить самоменеджменту керівництва.

#### **Список використаних джерел:**

1. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 3. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/38/35> (дата звернення: 10.09.2024).
2. Луїс В. (Джоді) До теорії духовного інтелекту та розвитку духовного лідера. *Міжнародний журнал про духовність та лідерство в організації*. 2013. Т. 1. № 1. С. 47–80.
3. Келлі А. Фіпс. Духовність і стратегічне лідерство: вплив духовних переконань на прийняття стратегічних рішень. 2022. С. 177-189.
4. Hendriksen W., I and 2 Timothy and Titus. London: Banner of Truth, 1959. P. 36.49.
5. Burnes J., Revivals, Their Laws and Leaders. London: Hodder & Stoughton, 1990. P. 182.
6. Сандерс О. Духовне лідерство / пер. з англ. Прага : Досконалий друк, 2015, 190 с.
7. Самоменеджмент : навчальний посібник / Леськів Г. З. та ін. Львів : Львівський державний університет внут рішніх справ, 2021. 280 с.

*Т.О. Шевченко, Л.О. Гладка  
ВСП «Аграрно-економічний коледж  
Полтавського державного аграрного університету»,  
М.С. Пономаренко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Імідж – це явище, відоме з давніх часів і відіграє важливу роль у соціальних, економічних і політичних процесах протягом усього історичного розвитку людства. У сучасних умовах успіх суб'єкта господарювання залежить від багатьох факторів, насамперед від сформованого іміджу її керівників. Наявність досвідчених менеджерів з позитивним іміджем підприємства є необхідною умовою досягнення стабільної діяльності на ринку. Водночас формування позитивного іміджу та високої репутації керівників – довготривалий і складний процес, який є однією з ключових складових

досягнення конкурентоспроможності [3]. Тому формування позитивного іміджу керівника сучасного господарюючого суб'єкта є одним із пріоритетних завдань управління.

Сучасні умови господарювання свідчать про важливість конкурентних факторів, а також удосконалення бізнес-процесів, виробництва якісної продукції, а також яскравого, позитивного іміджу. Вчені, досліджуючи сучасну роль іміджу підприємства, прийшли до висновку, що імідж організації безпосередньо пов'язаний з іміджем її керівника. Крім того, репутація, успіх і конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності «пов'язані» з іміджем менеджерів. Відтак, важливою складовою корпоративного іміджу є імідж керівника підприємства. Основою механізму формування корпоративного іміджу є персоніфікація. Це присвоєння організації особистих якостей керівника. Імідж менеджера або лідера може бути виражений у вигляді символу, який уособлює все підприємство.

Формування іміджу топ-менеджера (лідера, керівника) буде успішним за умови виконання наступних умов [1; 2; 4]:

процес формування іміджу лідера відбувається поступово;

процес має на меті розкриття внутрішніх якостей менеджера (керівництва);

у процесі формування та модифікації іміджу враховуються пріоритети професійної складової;

характеристиками, що визначають формування іміджу лідера, є психологічні особливості особистості: стресостійкість, саморозвиток, готовність до ризику, ціннісна орієнтація, надійність, уміння чітко висловлювати думки.

Тож позитивний імідж керівника підприємства має значний вплив на формування внутрішнього та зовнішнього іміджу господарюючого суб'єкту та може бути однією з його конкурентних переваг.

#### **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. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. Вип. 27. Київ, 2023. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>.
3. Шупта І. М. Воронько-Невіднича Т. В., Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 6 (72). С. 27–31.
4. Якімова І. А. Управління іміджем керівника. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 254–256.

## **ОСНОВИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ**

Адаптація персоналу на підприємстві є важливим елементом системи кадрового менеджменту. Впровадження ефективної системи управління адаптацією – завдання досить складне, але її успішне функціонування дозволяє вирішити низку ключових питань. Зокрема, це сприяє зменшенню стартових витрат, зниженню рівня плинності кадрів, прискоренню досягнення працівниками необхідних показників продуктивності, інтеграції нових співробітників у робочий колектив і його неформальну структуру, а також формуванню почуття належності до команди. Окрім того, адаптація допомагає знизити рівень тривожності та невпевненості, які зазвичай супроводжують новачків.

Основним чинником, який впливає на швидкість і якість адаптації працівника, є емоційний інтелект – здатність усвідомлювати свої почуття і емоції, доносити і використовувати їх, управляти ними, і на основі цих навичок взаємодіяти з іншими людьми [1].

Адаптація персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, який має значний вплив на ефективність роботи працівників. У наукових публікаціях виділяють кілька ключових аспектів цієї проблеми (рис. 1).

На більшості розвинених підприємств процес адаптації персоналу реалізується згідно з програмою адаптації – спеціальним документом, який зазвичай охоплює період випробувального терміну. Ця програма включає комплекс заходів, спрямованих на набуття працівником спеціалізованих професійних знань і навичок, необхідних для виконання обов'язків на певній посаді. Важливою метою такої програми є забезпечення ефективного застосування отриманих знань на практиці, що сприяє швидкій інтеграції співробітника в робочий процес та підвищенню його продуктивності [2].

Психологічна адаптація	Включає формування почуття безпеки та впевненості в новому колективі. Низький рівень адаптації може призводити до стресу, зниження мотивації та навіть звільнень. Якісна адаптація знижує рівень емоційного вигорання та покращує загальну атмосферу в колективі
Професійна адаптація	Процес засвоєння нових знань, навичок та компетенцій, необхідних для виконання роботи. Важливими факторами є ефективні програми навчання та надання зворотного зв'язку. Якщо працівник не отримує достатньої професійної підтримки, це може негативно вплинути на його продуктивність та якість роботи
Соціальна адаптація	Взаємодія з колегами та інтеграція в корпоративну культуру. Успішна соціальна адаптація сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню конфліктів та швидшій інтеграції в колектив
Організаційна адаптація	Працівники мають ознайомитися з правилами, політиками та цінностями підприємства. Чітка комунікація та зрозумілість організаційних процесів сприяють швидкому залученню до роботи

Рис. 1. Види та особливості адаптації персоналу [розроблено за допомогою 3]

Адаптація персоналу є важливим елементом кадрової політики підприємства, що спрямована на забезпечення швидкого включення працівника в робоче середовище з метою підвищення його продуктивності та ефективності праці.

Розглянемо основні елементи кадрової політики підприємства (рис. 2).

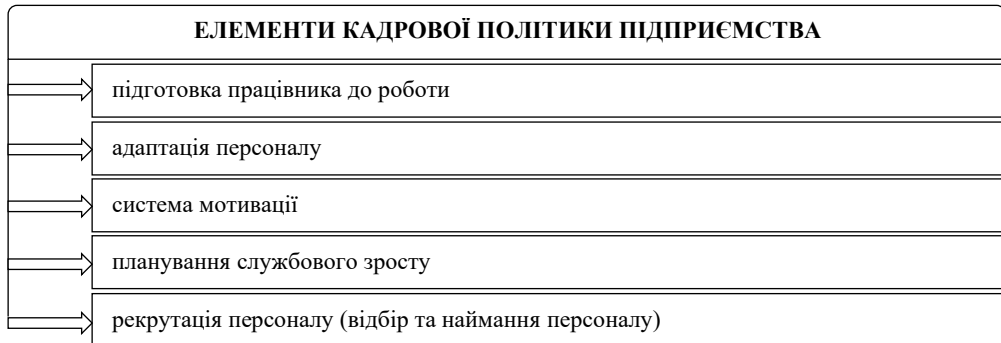


Рис. 2. Елементи кадрової політики підприємства [узагальнено за допомогою 4]

Таким чином, якісна система адаптації є важливим інструментом кадрового менеджменту, що забезпечує швидке залучення працівників до робочого процесу, підвищує їх ефективність і сприяє стабільності колективу.

#### Список використаних джерел

1. Процак К. В., Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Вип. 3, № 847 (1), 2016. С. 238-243.
2. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31 (70), № 4. 2020. С. 128-131.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Кадрова політика підприємства: структура, оцінка та відбір персоналу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13827/>

*А.В. Безніщенко, В.В. Капко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємства, незалежно від їхнього розміру чи галузі, прагнуть формувати міцні та позитивні стосунки зі своїми співробітниками. Проте працівники мають різні потреби та мотиви, які можуть бути суперечливими. Наприклад, одних мотивує винагорода, інших – прагнення досягнень або почуття безпеки. Тому для підприємства та його керівників критично важливо розуміти справжні мотиви своїх працівників, щоб підвищити ефективність діяльності компанії.

Під механізмом мотивації розуміють комплекс взаємопов'язаних форм, методів, інструментів і підходів, спрямованих на заохочення працівників до досягнення високих результатів. Він реалізується через вплив на трудову діяльність працівника,



забезпечуючи його зацікавленість у кінцевих досягненнях підприємства [1].

Ефективний механізм мотивації працівників певною мірою є результатом вдалих управлінських рішень. Щоб забезпечити його постійне вдосконалення, керівники мають враховувати індивідуальні особливості підлеглих, оновлювати умови праці, адаптувати її зміст і обсяг до можливостей працівника, залучати його до участі в діяльності підприємства та процесах управління.

Головною метою мотиваційного механізму є створення або активація внутрішнього стану особистості, що визначає рівень її ефективності, активності та спрямованості дій у певній ситуації.

Мотиваційний механізм, у загальному розумінні, складається з двох ключових елементів:

механізм зовнішнього впливу, що включає стимулювання або примус;

механізм внутрішньої психологічної схильності до виконання певної діяльності [3].

Таким чином, побудова мотиваційного механізму в підприємстві є процесом визначення основних форм і методів взаємодії між об'єктом мотивації (працівником) та організацією.

У мотиваційному механізмі задоволеність працею виконує роль регулятора: вона може стабілізувати структуру мотивації або ініціювати її зміну, а також впливати на трудову поведінку, посилюючи чи знижуючи активність працівника. Одним із важливих проявів задоволеності працею є розвиток у співробітників почуття лояльності та відданості підприємству. Це включає позитивне ставлення працівника до свого місця роботи, бажання сприяти досягненню цілей організації та зберігати членство в ній.

Ефективність мотиваційного механізму можна оцінити за рівнем задоволеності працею, якого досягає працівник. Цей показник відображає якість трудової діяльності, оцінену за ступенем задоволення актуальних і важливих потреб співробітника.

Мотиваційний механізм повинен формуватися з урахуванням особливостей персоналу підприємства, включаючи потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників. Також необхідно враховувати існуючу структуру управління персоналом, внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на організацію, а також традиції та історичний досвід підприємства [2].

Процес створення мотиваційного механізму починається з визначення та конкретизації факторів, які впливають на рівень мотивації персоналу, а також їхніх ключових показників. На основі цих висновків формується мотиваційна модель, яка визначає підбір методів та інструментів впливу на працівників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гольда АВ. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. 196 с.

2. Ткаченко К.А., Коптева Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33-38.

3. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 111-117.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

Поняття «ділова активність» є багатограним і охоплює майже всі аспекти функціонування підприємства. Воно являє собою комплексну характеристику, яка відображає прагнення підприємства до динамічного розвитку та досягнення визначених цілей у різних напрямках діяльності. Основна мета аналізу ділової активності полягає у забезпеченні прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підтримку сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки [2].

Різні стейкхолдери підприємства можуть по-різному визначати дане поняття. Зокрема, інвестори зміщують фокус уваги на прибутковість, рентабельність та перспективи розвитку, керівництво та менеджмент – на можливість досягнення стратегічних цілей, оптимізацію процесів, конкурентоспроможність підприємства, працівники – на умови праці, рівні заробітної плати і стабільності роботи підприємства, споживачі формують акцент на якості продукції, її доступності, постачальники – на стабільності співпраці, своєчасності розрахунків (рис. 1).

Особливості визначення ділової активності сільськогосподарського підприємства зумовлені специфікою аграрної сфери, яка залежить від природних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Основні характеристики ділової активності в аграрному секторі включають:

1) сезонність діяльності. Сільськогосподарські підприємства залежать від природних циклів, що впливають на періоди виробництва, зберігання та реалізації продукції. Це ускладнює рівномірне планування і розподіл ресурсів;

2) висока залежність від природно-кліматичних умов. Врожайність сільськогосподарських культур і продуктивність тваринництва значною мірою залежать від кліматичних факторів, які можуть бути непередбачуваними;

3) тривалість виробничого циклу. У рослинництві та тваринництві виробничий цикл є довготривалим, що потребує особливого підходу до управління ресурсами, фінансами та планування доходів;

4) вплив технологій та інновацій. Ділова активність аграрного підприємства залежить від рівня механізації, автоматизації та застосування сучасних агротехнологій, які сприяють підвищенню продуктивності.

5) чутливість до ринкових умов. Зміни в попиті, цінова нестабільність, державне регулювання, а також конкуренція на аграрному ринку суттєво впливають на ділову активність підприємства.

6) ресурсна залежність. Ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства пов'язана з доступністю та ефективним використанням земельних, трудових, фінансових і матеріальних ресурсів.

7) екологічна відповідальність. Сільськогосподарські підприємства несуть значну екологічну відповідальність, оскільки їх діяльність має прямий вплив на стан довкілля. Це може обмежувати їхні можливості та вимагати впровадження екологічно безпечних практик.

8) взаємодія з громадою. Сільськогосподарські підприємства часто є важливими для місцевих громад, забезпечуючи робочі місця, підтримуючи інфраструктуру та

соціальні проекти.



Рис. 1. Підходи до визначення поняття «ділова активність» різними стейкхолдерами підприємства

Джерело: побудовано автором за [1]

Отже, ділова активність аграрного підприємства має враховувати специфіку галузі, яка охоплює сезонність, довготривалі виробничі цикли, чутливість до природних і ринкових умов, а також особливі вимоги до ефективного використання ресурсів. Аналіз і оцінка ділової активності в аграрному секторі потребують адаптованих методів і підходів, які враховують зазначені фактори.

#### Список використаних джерел:

1. Мартусенко І. В., Дончак Л. Г. Ділова активність: теоретичні аспекти та особливості формування. *Економіка і суспільство*. Вип. 19. С. 501 – 505.
2. Ясіновська І. Ф. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2019. С. 206 – 209. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/67.pdf>.

*А.О. Дробязко, К.В. Бабенко, здобувачі вищої освіти  
Науковий керівник: Н.В. Баган., PhD з економіки*

### СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ДІЛОВИХ ТА ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

У сучасному світі, де попит людей стрімко зростає, необхідне підвищення ефективності виробництва. Це можна забезпечити підвищенням продуктивності праці. Одним зі шляхів реалізації даного поняття є ділове оцінювання працівників, що в свою чергу означає відповідність кваліфікації людини займаній посаді. Оцінка дозволяє виявити потенціал співробітників та забезпечити перспективи розвитку підприємства.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес, який є невід’ємною частиною

системи ефективного управління. Вона спрямована на аналіз і оцінювання знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик працівників відповідно до вимог посади або робочого місця. У процесі оцінювання здійснюється порівняння характеристик працівника, таких як професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та результати праці, із встановленими вимогами або еталонами [1].

Оцінка персоналу є складовою управління та одночасно виступає системою атестації, яка реалізується на підприємстві в різних модифікаціях та є важливим інструментом для аналізу його якісного складу кадрового потенціалу [2].

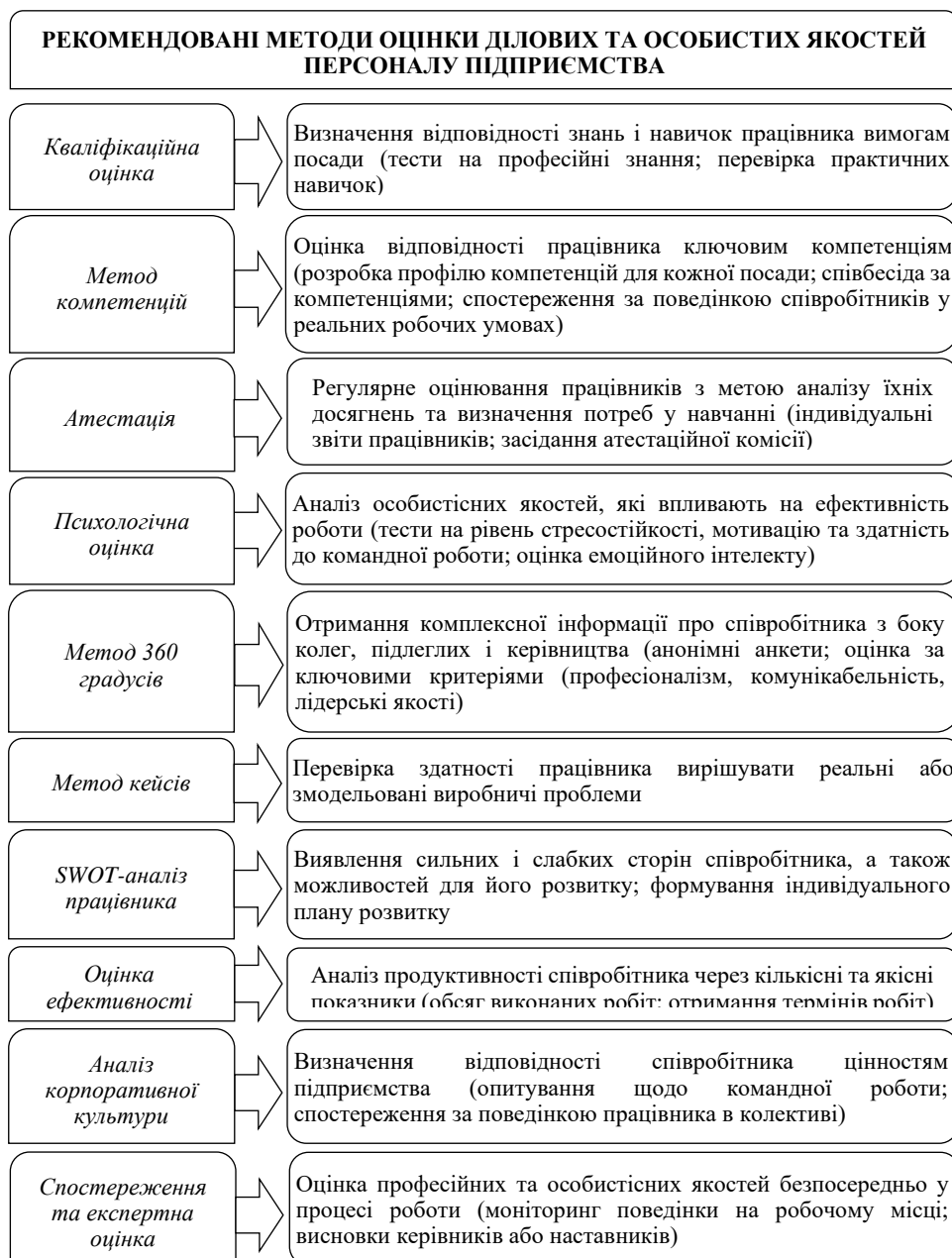


Рис. 1. Рекомендовані методи оцінки ділових та особистих якостей персоналу підприємства [розроблено авторами]

Оцінка персоналу є одним із ключових процесів на підприємстві, адже саме вона дає змогу визначити стан і перспективи трудових ресурсів, які є основним засобом досягнення стратегічних цілей організації [3]. Різноманіття методів оцінювання персоналу вказує на необхідність врахування всіх аспектів: від психологічного і фізичного стану працівників до їхніх професійних та кваліфікаційних навичок. Керівник кожного підприємства повинен розробити індивідуальну систему оцінки персоналу, що відповідатиме специфіці цілей і завдань організації. Найефективнішим підходом у цьому процесі є застосування комплексної оцінки, яка забезпечує всебічний аналіз і об'єктивність.

Розглянемо на рис. 1. рекомендовані методи оцінки ділових та особистих якостей персоналу підприємства.

Щоб впровадити рекомендовані на рис. 1. методи потрібно дотримуватися певних рекомендацій, зокрема регулярно проводити оцінку персоналу та інтегрувати її результати в систему мотивації (системність); використовувати кілька методів для уникнення суб'єктивних оцінок (об'єктивність); на основі результатів оцінки впроваджувати програми навчання для покращення компетенцій персоналу (навчання). Рекомендовані методи дозволять не тільки визначити поточний стан персоналу, а й сприяти розвитку та підвищенню ефективності роботи досліджуваного підприємства.

Таким чином, оцінка ділових та особистих якостей персоналу підприємства є важливим етапом управління людськими ресурсами. Це дозволяє визначити компетентність співробітників, їх потенціал для розвитку, а також відповідність вимогам підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 1(57), 2017. С. 59-64.
2. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2012, № 1. С. 134-140.
3. Оцінка персоналу як інструмент для підвищення продуктивності. 2022. *SMART HCM&LMS*. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/ocinka-personalu-yak-instrument-dlya-pidvyshhennya-produktyvnosti/>

*Є. Іоффе, здобувачка вищої освіти  
Науковий керівник: О. Помаз, к.е.н., доцент*

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Організаційна культура розвиває значну роль у сучасному управлінні, впливаючи на результативність роботи компанії, її здатність до інновацій, ефективність комунікацій з клієнтами та конкурентні позиції на ринку. У сучасних ринкових умовах компанії потребують не тільки чіткої стратегії, але й корпоративної культури, яка б відповідала стратегічним цілям, цінностям та принципам організації.

Дослідники описують організаційну культуру іншими термінами: «управлінська культура», «виробнича культура», «культура трудових відносин», «корпоративна культура», «організаційний клімат» та інші. У зарубіжній літературі застосовуються відповідні англомовні терміни, такі як «корпоративна культура», «корпоративний клімат», «організаційна культура», «фірмовий стиль», «ділова культура» [1].

Формування збалансованої організаційної культури рішення трьох основних завдань.

По-перше, слід чітко зафіксувати основні цінності, особливості та установки, що підтримують стратегічний курс організації.

По-друге, потрібно мати культурні цінності, які можуть позитивно чи негативно впливати на реалізацію стратегічних цілей.

І, по-третє, важливо оцінити наявний розрив між існуючою культурою та стратегічним курсом розвитку організації, розробленим її керівництвом. Розглянемо з яких основних елементів формується організаційна культура:

1. Історія компанії та її традиції.
2. Мета і стратегія фірми.
3. Набір певних правил.
4. Дрес-код або його відсутність.
5. Символіка.
6. Способи комунікації між членами організації.

Зазвичай розробкою організаційної культури займається керівник. Чим чіткіше будуть прописані правила, тим легше їх правильно зрозуміти та виконати. Важливо, щоб співробітники відчували себе максимально впевнено, вільно, щоб могли в будь-який момент звернутися до керівника для прояснення будь-яких питань [2].

*Таблиця 1.1*

### **Етапи формування організаційної культури [3]**

Етап	Характеристика
Етап I	Формування місії організації, визначення стратегічного курсу, ключових цілей та цінностей (включаючи пріоритети, принципи, підходи, норми та бажані моделі поведінки).
Етап II	Аналіз поточної корпоративної культури, оцінка її відповідності стратегії розвитку організації, сформованим керівництвом, а також ідентифікація.
Етап III	Планування та впровадження організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення підвищених цінностей та моделей поведінки.
Етап IV	Цілеспрямована трансформація корпоративної культури для усунення негативних цінностей та формування установок, які підтримують реалізацію.
Етап V	Аналіз результативності заходів, спрямованих на зміну корпоративної культури, та впровадження.

Головними елементами організаційної культури цінності, світогляд і концепції організації. Важливо досягнути, що формування організаційної культури загалом відбувається з урахуванням потенціалу кожного. Організації які впроваджують корпоративну культуру і надають належну увагу, мають ефективніше управління персоналом, як наслідок, кращі економічні результати. Людина – центр і основна одиниця ефективності правильно сформованої культури. Її можливості та soft і hard skills піднімаються на висоту завдяки гарній організаційній культурі. Не менш важливим моментом у формуванні корпоративної культури є готовність і здатність самого керівника змінити не лише компанію, але, в першу чергу, – себе, свою власну поведінку, відповідно до бажаних результатів. І це буде запорукою успіху діяльності всієї організації [4]. Отже, організаційна культура є основою успіху підприємства, впливаючи на внутрішні процеси, мотивацію співробітників, а також на зовнішнє сприйняття та ефективність бізнесу в цілому.

#### **Список використаних джерел:**

1. Синицька О. І., Білецька О. О. Хмельницький національний університет. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять.

2011.

2. Харун О.А., Стецюк О.В. Мукачівський державний університет. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. 2017.

3. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>

4. Заньковський О. М. Матеріали міжнародної науково-методичної конференції. Теорія і практика управління організаціями. 2017.

*О.О. Кизименко, С.П. Кузьменко, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ВИЗНАЧЕННЯ СТРЕС-ФАКТОРІВ В СИСТЕМІ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

На основі аналізу літературних джерел і практичного досвіду пропонується розглядати стрес як багатогранне явище:

як результат впливу екстремальних факторів внутрішнього або зовнішнього середовища функціонування;

як сукупність реакцій суб'єкта або об'єкта на специфічні впливи зовнішніх чинників;

як стан, що не належить до органічних і характеризується суттєвими відхиленнями від нормального функціонування.

Усі типи стресів виникають під впливом стресорів (стрес-факторів) – чинників, які спричиняють їхнє виникнення та розвиток. Стресори доцільно аналізувати в контексті їхнього впливу на особистість, групу чи організацію як сукупність людей, об'єднаних для досягнення спільних цілей. При розгляді стресорів, що впливають на особистість, їх варто класифікувати за такими категоріями.

Особистісні стресори (пов'язані з психофізіологічними характеристиками індивіда та його роллю у соціумі): поведінкові, фізіологічні, емоційні, комунікаційні, рольові, статусні [1].

Родинні стресори: партнерські, рівень сімейних обов'язків, родинна впевненість [1].

Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати стресори та їхній вплив на особистість у різних аспектах життя.

Організаційні стресори: кар'єрні, ієрархічні, взаємодія в організації, професійна самореалізація, умови праці [2].

Позаорганізаційні стресори: економічні, політичні, військові, кримінальні, науково-технічні, соціальні, культурні, релігійні, нормативно-правові, міжнародні [2].

У процесі діяльності люди об'єднуються у формальні та неформальні групи для досягнення спільних цілей, що зумовлює потребу аналізувати чинники, які провокують стрес на рівні організації. Дослідження вказують на необхідність розглядати такі стрес-фактори у двох вимірах: внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Серед внутрішніх стрес-факторів пропонуються такі:

соціальні чинники: умови праці, можливості кар'єрного зростання, соціальні гарантії та бонуси, графік роботи, медичне обслуговування, харчування, транспортне забезпечення, організація відпочинку, охорона праці, безпека на робочому місці, рівень організаційної культури;

психологічні чинники: психологічний клімат у колективі, моральні стимули, взаємодія між співробітниками, конфлікти, робоча атмосфера, дотримання етичних норм, справедливий розподіл обов'язків, якість комунікацій у колективі, монотонність роботи, високий рівень відповідальності;

компетентнісні чинники: рівень професійної підготовки та компетенцій працівників, можливості реалізації потенціалу, підтримка професійного розвитку, кар'єрні перспективи, цінування фахівців, відповідність посади, здатність виконувати посадові обов'язки;

управлінські чинники: чіткість поставлених цілей, ефективність розподілу обов'язків, якість комунікацій у структурі управління, матеріальні стимули, контроль, стиль керівництва, об'єктивність кадрових призначень, ефективність прийняття рішень, рівень функціонування підприємства;

ресурсні обмеження: нестача фінансів, застарілі технології, дефіцит професійного персоналу, складність залучення кадрів, обмежені виробничі потужності, вартість ресурсів, дефіцит чи надлишок інформації, проблеми доступу до сировини, втрати та збитки [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Гончар М.Ф. Методи стрес-менеджменту та їхня класифікація. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 424-429. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_12_67)

2. Кравцова О.К. Стресостійкість особистості як психологічний феномен: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2019. Вип. 7. С. 98-117.

3. Стрес і робота. URL: [https://dt.ua/HEALTH/stres-i-robota-\\_html](https://dt.ua/HEALTH/stres-i-robota-_html) (дата звернення: 08.10.2024)

*А.С. Корінна, Є.Д. Рябоконт, В.О. Курінний, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління організаційною поведінкою є складовою управління людськими ресурсами, на який впливають внутрішні та зовнішні фактори підприємства. Результативність управління поведінкою працівників є однією з ключових умов сучасного бізнес-середовища, що забезпечує конкурентоспроможність сучасних підприємств, їх сталий розвиток і довгострокове існування на ринку.

Повномасштабне вторгнення, економічна, соціальна кризи впливають на особливості управління персоналом господарюючих суб'єктів. У той же час організаційна поведінка та управління згуртованістю не тільки не втрачають своєї актуальності щодо, здавалося б, важливих завдань сучасного організаційного менеджменту, а й стають дедалі важливішими. Зокрема, надзвичайної актуальності набувають питання психологічної стійкості й адаптивності працівників. Водночас, зростання значущості управління людськими ресурсами зумовлене головним чином глобалізацією суспільства та розвитком інформаційно-комунікаційних процесів. Відтак, одним із найважливіших викликів сучасного суспільства є стійкість підприємства.

Організаційна поведінка – це сукупність конкретних, узгоджених дій і поведінки



працівників. Хоча трудова поведінка є складним, свідомо регульованим процесом, вона також включає різноманітні поведінкові реакції на організаційні впливи (стимули, вимоги, заохочення та санкції) [1; 2]. Організаційна поведінка відбувається в межах конкретного соціокультурного середовища господарюючого суб'єкту. Це середовище формує поведінку підлеглих, яка може бути функціональною або нефункціональною, сприяючи ефективній роботі підприємства. Відтак, метою формування та підтримки організаційної поведінки є ефективне управління людськими ресурсами через систему дій для досягнення ключових цілей та підвищення стійкості суб'єкта господарювання у бізнес-середовищі [4].

Відповідно, організаційна поведінка – це вивчення та розуміння поведінки окремих особистостей в підприємстві. Це частина процесу управління, яка спрямована на підвищення ефективності суб'єкта господарювання шляхом розуміння та контролю людської поведінки. З цієї точки зору організаційна ефективність залежить від поведінки всіх типів співробітників, які забезпечують реалізацію бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності [3].

Успішне управління поведінкою працівників вимагає зосередження не тільки на специфіці діяльності підприємства та індивідуальних особливостях його персоналу, а й на врахуванні сучасних динамічних умов бізнес-середовища.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вартанова О. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-3>.

2. Воронько-Невіднича Т.В. Сучасні тенденції управління персоналом організацій. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : зб. матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Полтава : РВВ ПДАА, 2019. 268 с. С. 134–136.

3. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.

4. Сорока О., Голубенко В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>.

## СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Т.В. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент;  
О.В. Лебідь, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Більше двох років Україна перебуває у стані повномасштабної війни. Руйнування інфраструктури, розрив існуючих ділових зв'язків, ліквідація логістичних ланцюгів змусили вітчизняні суб'єкти господарювання шукати можливості відновлення працездатності.

Підприємці, які оговталися від першого шоку, стали обличчям нашої країни, продовжуючи працювати та досягати успіху навіть у надзвичайно складних умовах, демонструючи небачену стійкість. А в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища успішними вважаються ті суб'єкти господарювання, які мають конкурентні переваги та диверсифікують свою продукцію та послуги відповідно до вимог ринку. Вихід на нові ринки, в тому числі міжнародні, забезпечить ефективне функціонування та фінансову стабільність українських агроформувань.

Сучасні реалії вимагають нових правил ведення бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Негативний вплив російських атак на вітчизняну економіку спонукає бізнес використовувати свої адаптивні можливості для подолання щоденних викликів і загроз. Екзогенні та ендогенні фактори, що впливають на підприємства, змушують їх шукати конкурентні переваги та адаптуватися до вимог ринку [2].

Війна багато в чому знижує економічну ефективність бізнесу: розрив торгових відносин; втрата людського капіталу; руйнування фізичного капіталу; технологічний регрес; політична нестабільність і загальна невизначеність [3, с. 304-305].

Конкурентні переваги в аграрному секторі повинні формуватися шляхом підвищення ефективності використання наявних обмежених ресурсів; пошуку можливостей диверсифікації продукції, акцентування господарської діяльності на досягненні стратегічних цілей аграрного суб'єкта господарювання; активізації дій щодо контролю за якістю продукції; забезпечення достатнього обсягу виробництва аграрної продукції; систематичного зниження витрат агровиробництва; аналізу чинників, що сприяють досягненню конкурентоспроможності, виходячи з аналізу слабких і сильних сторін підприємства тощо. Резюмуючи вищевикладене, необхідно зазначити: для того, щоб вижити в сучасних умовах та зберегти позиції на ринку, аграрні підприємства повинні постійно шукати шляхи отримання конкурентних переваг, що є найважливішим викликом для управлінських рішень з боку керівництва.

Отож, занепад національної економіки внаслідок війни вимагає ефективних інструментів управління бізнес-процесами та забезпечення конкурентної переваги вітчизняних підприємств аграрного сектору.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невіднича Т., Афанасєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. *Економіка*

та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-82>.

2. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. *Payoneer*. 2023. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/>

3. Запащук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 303–308. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/47.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf).

*І.О. Терещенко, к.е.н., доцент,  
В.П. Комар, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії,  
М.С. Уткін, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ АПК У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

В умовах посилення глобальної конкуренції та економічних криз, підприємства агропромислового комплексу стикаються з багатьма викликами, що вимагають швидкої адаптації та ефективних управлінських рішень. Використання конкурентних переваг може стати вирішальним фактором для забезпечення стійкості та розвитку підприємства, що робить цю тему важливою.

Специфіка конкурентних переваг в аграрному секторі включає кілька ключових аспектів, таких як доступ до природних ресурсів, інноваційні технології та організація виробництва. Так, доступ до природних ресурсів є одним з основних факторів конкурентоспроможності продукції аграрного сектора. Якість і родючість ґрунтів, кліматичні умови, наявність водних ресурсів формують потенціал галузі сільськогосподарського виробництва. Крім того, наявність високоякісних земельних угідь є основою для створення сталих конкурентних переваг, що сприяють підвищенню продуктивності [1-2].

Використання інноваційних технологій є критичним аспектом для підвищення ефективності та продуктивності виробництва агропродовольчої продукції. Впровадження сучасних методів точного землеробства, використання дронів для моніторингу стану посівів і їхнього обробітку, автоматизована система зрошення та внесення добрив, а також культура генетично модифікованих сортів дозволяють аграріям суттєво підвищити продуктивність, знизити витрати, зменшити негативний вплив на довкілля та оперативно реагувати на виклики, пов'язані зі зміною клімату та іншими факторами [2-3].

Третім аспектом є аграрні субсидії та державна підтримка, які відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг сільськогосподарських виробників. Аграрні субсидії можуть стати рушійною силою для розвитку малих і середніх підприємств, забезпечуючи їм фінансову стійкість і можливість інвестувати в модернізацію. Субсидії допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах економічної нестабільності та коливань цін на сільськогосподарську продукцію [2-4].

На рис 1. наочно зображений процес і фактори, що впливають на формування конкурентних переваг підприємств АПК у кризових умовах.

Уряди багатьох країн надають субсидії на паливо, добрива, страхування врожаїв, а також надають доступ до пільгового кредитування, що сприяє зниженню

фінансового навантаження на аграріїв. Така підтримка виробникам допомагає пережити несприятливі економічні або кліматичні періоди, та розвивати нові напрямки, що збільшує їхню конкурентоспроможність на внутрішньому ринку [3-5].

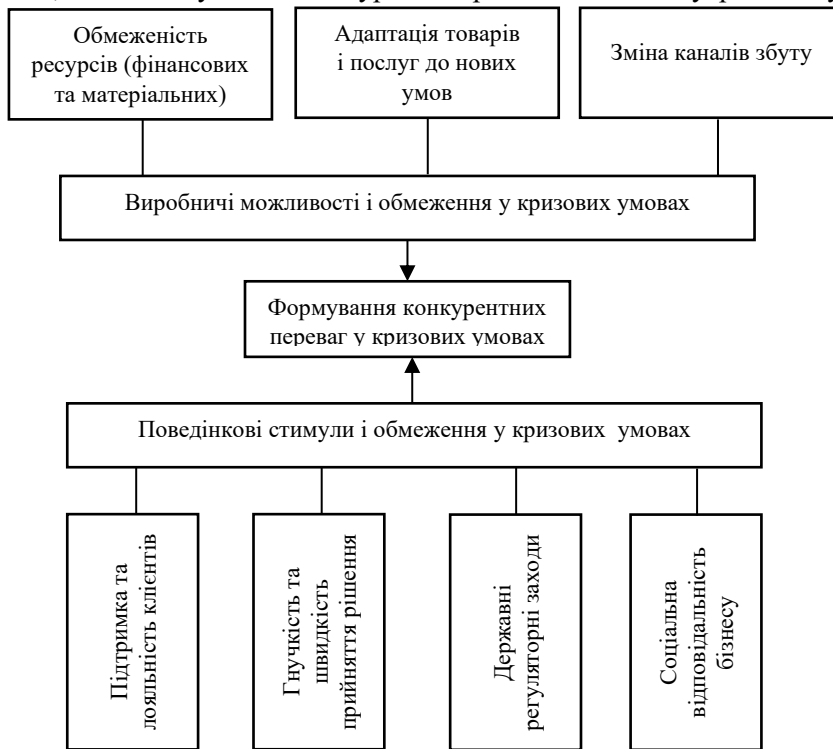


Рис.1. Фактори, що впливають на формування конкурентних переваг підприємств АПК у кризових умовах

Часто на початкових етапах кризових умов спостерігається здорожчання енергоносіїв та палива, у цьому аспекті Україна не є винятком. Хочемо підкреслити важливість оптимізації ланцюга постачання для зниження витрат та забезпечення своєчасної доставки продукції. Логістична оптимізація дозволяє підприємствам зменшити втрати під час транспортування та забезпечити кращу якість продукції для кінцевого споживача. Це особливо важливо для агропродовольчої продукції, яка часто має обмежений термін зберігання. Оптимізація ланцюгів постачання та зменшення витрат під час транспортування дозволяють зберегти якість та підвищити конкурентоспроможність [5].

Таким чином, конкурентні переваги підприємств АПК базуються на комплексному поєднанні доступу до якісних природних ресурсів, впровадження інноваційних технологій, державній підтримці у вигляді субсидій та ефективної логістичної організації. Завдяки синергії цих факторів підприємства можуть досягти високого рівня конкурентоспроможності та стабільності навіть у кризових

#### Список використаних джерел:

1. Porter M. E., Gehl K. M. The politics industry: How political innovation can break partisan gridlock and save our democracy. Harvard Business School, Cambridge, MA, 2020. 316 pp.
2. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. №3-4, С.74-

75.

3. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. №26, 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

4. Вашків О., Собко О., Смерека С. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. №29, 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33>

5. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296>

*І.О. Яснолоб, к.е.н., доцент,  
Д.А. Мартинова, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ**

Сучасний ринок кондитерських виробів відзначається інтенсивною конкуренцією, зростаючими вимогами споживачів до якості та унікальності продукції, а також постійними змінами у їхніх вподобаннях. За таких обставин важливу роль у забезпеченні успіху підприємств галузі відіграє оптимальне формування товарного асортименту. Використання інноваційних рішень сприяє не лише підвищенню конкурентних переваг продукції, але й її відповідності сучасним тенденціям та викликам ринку [2].

Основними тенденціями, що визначають розвиток кондитерської галузі, є:

1. Зростання попиту на функціональні продукти: споживачі все частіше обирають кондитерські вироби з додатковою харчовою цінністю.

2. Популяризація безглютенової та безлактозної продукції: розширення асортименту для людей з харчовими обмеженнями.

3. Використання натуральних інгредієнтів: тенденція до заміни штучних підсолоджувачів, барвників і консервантів на природні аналоги.

Для впровадження інновацій у процес формування товарного асортименту в кондитерській галузі підприємствам варто зосередитися на декількох ключових напрямках. Одним із них є впровадження послуги персоналізації продукції, наприклад, створення унікальних шоколадних плиток або цукерок за допомогою технологій 3D-друку. Водночас, особливу увагу слід приділити переходу на екологічну упаковку, виготовлену з біорозкладних матеріалів, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку. Окрім цього, використання систем штучного інтелекту для аналізу споживчих вподобань та прогнозування попиту дозволить підприємствам оперативно адаптувати асортимент до змін на ринку [2].

Дослідження також підкреслюють значущість емоційного маркетингу у формуванні асортименту. Зокрема, створення продуктів, які викликають асоціації з приємними моментами життя споживачів, наприклад, зі святами чи сімейними традиціями, сприяє зростанню їхньої привабливості та популярності.

Інноваційні підходи до формування асортименту дозволяють не лише задовольнити сучасні запити ринку, але й забезпечити сталість розвитку компаній.

Аналіз діяльності компаній Roshen та Домінік Ко дозволить виявити сильні сторони та можливості для вдосконалення, які сприятимуть підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Roshen демонструє приклад успішної адаптації до сучасних тенденцій. Асортимент продукції компанії включає понад 300 найменувань, серед яких шоколадні цукерки, печиво, бісквіти та інші вироби. Roshen активно використовує інновації, зокрема натуральні інгредієнти, екологічну упаковку та технології цифрового аналізу ринкового попиту [1].

Домінік Ко, незважаючи на значний досвід роботи, потребує вдосконалення асортиментної політики. Продукція компанії поступається Roshen у різноманітності та технічній конкурентоспроможності. Для подальшого розвитку «Домінік Ко» доцільно впроваджувати інноваційні підходи, такі як персоналізація продукції, інтеграція екологічних рішень та використання сучасних технологій для аналізу ринку [3].

Порівняння діяльності обох компаній підтверджує, що ефективне управління асортиментом ґрунтується на впровадженні інновацій, орієнтованих на потреби споживачів. Якщо Roshen вже застосовує сучасні підходи, то «Домінік Ко» має значний потенціал для зростання шляхом модернізації виробничих процесів і адаптації асортименту до актуальних ринкових тенденцій. Досвід цих компаній є корисним прикладом для інших представників кондитерської галузі, адже показує, як інновації та адаптація до мінливих умов ринку сприяють не лише підвищенню конкурентоспроможності, але й задоволенню зростаючих потреб споживачів.

Таким чином, інноваційні стратегії формування товарного асортименту є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств. Успішне поєднання технологій, аналітики та орієнтації на екологічність продукції забезпечує стале зростання та задоволення потреб сучасного споживача [2].

#### **Список використаних джерел:**

1. Корпорація ROSHEN. Офіційний сайт. URL: <https://www.roshen.com/ua> (дата звернення: 29.11.2024).
2. Нагорняк Г. С. Основні напрямки інноваційного розвитку підприємств кондитерської галузі. Матер. конфер. «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні». Тернопіль: ТНТУ, 2015. С. 218-219.
3. Про нас. Домінік. URL: <https://dominik.ua/about-us/> (дата звернення: 29.11.2024).

*О.М. Височило, старший викладач  
Національний транспортний університет,  
М.В. Гилко, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського,  
І.М. Зось-Кіор, здобувач вищої освіти  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

## **МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Інновації не тільки формують конкурентні переваги підприємств, але й визначають їхню здатність створювати унікальні пропозиції для споживачів, орієнтовані на довгострокову цінність.

Інноваційно орієнтовані підприємства вбачають у маркетинговому менеджменті

не просто інструмент просування продукції чи послуг, але й механізм стратегічного управління ринковими можливостями. У таких умовах маркетинг стає інтегральною частиною процесу створення інновацій, починаючи з аналізу потреб споживачів і завершуючи розробкою стратегій виведення нових продуктів на ринок. Центральне місце в цьому процесі займає дослідження ринку, яке дозволяє не лише визначити поточний попит, але й передбачити тенденції, що формуватимуть майбутнє галузі. Завдяки цьому підприємства можуть діяти проактивно, пропонуючи інноваційні рішення ще до того, як вони стануть стандартом [1; 4-6].

Ключовою складовою маркетингового менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств є формування унікальної ціннісної пропозиції, що базується на глибокому розумінні очікувань споживачів і наданні їм рішень, які перевищують їхні очікування. Інновації стають засобом задоволення як функціональних, так і емоційних потреб клієнтів, формуючи лояльність та довгострокову прихильність до бренду. У цьому контексті важливу роль відіграє диференціація, яка дозволяє виділити продукцію підприємства серед конкурентів, створивши відчутну перевагу, яку важко повторити.

Застосування сучасних технологій у маркетинговому менеджменті інноваційних підприємств відкриває нові можливості для комунікації зі споживачами, збору даних та персоналізації пропозицій. Цифрові платформи, аналітичні інструменти та штучний інтелект стають невіддільною частиною маркетингової стратегії, забезпечуючи точність і оперативність ухвалення рішень, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни у споживчих уподобаннях, але й активно впливати на їхнє формування, створюючи нові тренди та напрямки розвитку ринку. Такий підхід потребує високого рівня координації між різними підрозділами підприємства, оскільки інновації та маркетинг взаємопов'язані на всіх етапах життєвого циклу продукту [2-3].

Роль бренду в контексті маркетингового менеджменту інноваційних підприємств набуває особливої важливості. Інноваційний бренд стає символом якості, прогресу та довіри, що дозволяє підприємству залучати нових споживачів і зберігати лояльність існуючих. Водночас управління брендом потребує глибокого розуміння цільової аудиторії, її цінностей і переваг. Комунікаційна стратегія повинна бути адаптована до потреб різних сегментів ринку, зберігаючи при цьому цілісність і послідовність брендової ідентичності.

Одним із ключових викликів для маркетингового менеджменту інноваційних підприємств є управління ризиками, пов'язаними з впровадженням нових продуктів чи технологій. Інновації завжди пов'язані з невизначеністю, і роль маркетингу полягає у зниженні цього ризику через ретельне планування, тестування концепцій та ефективне управління репутацією. Зокрема, підприємства мають працювати над створенням позитивного іміджу нових рішень, що передбачає прозору комунікацію, акцент на перевагах інновацій та активну взаємодію з ключовими стейкхолдерами.

Таким чином, маркетинговий менеджмент інноваційно орієнтованих підприємств є багатовимірним процесом, який включає стратегічне планування, адаптацію до потреб ринку та інтеграцію нових технологій. Він дозволяє підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, але й активно формувати майбутнє ринку, створюючи нові можливості для свого розвитку. У сучасних умовах маркетинг стає не просто інструментом забезпечення продажів, а рушійною силою інноваційного прогресу, що визначає стратегію і позицію підприємства на глобальній арені.

### Список використаних джерел

1. Таран-Лала О. М., Зось-Кіор М. В., Андрусенко М. М. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агроевіт*. 2020. № 7. С. 18-22.
2. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.
3. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (1). С. 61-64.
4. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. *Економічні горизонти*. 2021. № 2 (17). С. 29-40.
5. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2015. № 2 (1). С. 214-217.
6. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*. 2017. № 7(2). P. 287-300.

*О.Ю. Артеменко, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії  
О.Е. Гринь, Р.С. Виговський, здобувачі вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Українські аграрні підприємства є важливою складовою національної економіки, оскільки сільське господарство складає значну частку ВВП країни та забезпечує продовольчу безпеку. Однак у кризових умовах, особливо в умовах війни, підприємства стикаються з численними викликами, які вимагають адаптації маркетингових комунікацій до нових реалій.

В умовах фізичних обмежень на проведення традиційних маркетингових заходів (виставки, ярмарки), аграрні підприємства дедалі більше покладаються на цифрові канали комунікації. Соціальні мережі, зокрема Facebook, Instagram, Telegram стають основними каналами для просування продукції та комунікації з клієнтами та партнерами [1].

У кризових умовах важливо донести до споживача інформацію про наявність продукції, умови її виробництва та логістичні особливості. Наприклад, інформація про стале виробництво, екологічність продукту чи підтримку локальних виробників формує позитивний імідж. Аграрні компанії все частіше створюють статті, відеоматеріали та дописи у соцмережах, інформуючи про особливості їх продукції [2].

Кризові ситуації посилюють важливість довготривалих партнерських відносин. Аграрні підприємства налагоджують відкриту комунікацію з дистриб'юторами, супермаркетами та експортними партнерами, підтримуючи взаємовигідні умови співпраці навіть у умовах воєнних дій. У відносинах зі споживачами важливу роль відіграє клієнтоорієнтованість та відповідь на актуальні потреби.



Останнім часом споживачі все більше підтримують ті компанії, які роблять вагомий внесок у розвиток суспільства. Наприклад, аграрні підприємства, які допомагають армії, надають благодійну допомогу чи підтримують місцеві громади, отримують підвищену лояльність від клієнтів. Соціально відповідальний маркетинг не лише зміцнює імідж компанії, але й створює емоційний зв'язок зі споживачами.

З огляду на зростання попиту на екологічно чисту продукцію, сільськогосподарські підприємства України орієнтуються на стале виробництво та еко-маркетинг. Це включає розвиток органічного землеробства, скорочення використання пестицидів, переробку відходів і впровадження «зелених» технологій. Комунікації, які підкреслюють екологічність продукту, викликають більше довіри серед споживачів та підвищують лояльність [2].

Незважаючи на труднощі з експортом, українські аграрні підприємства шукають нові ринки збуту. Це вимагає адаптації комунікацій до міжнародних стандартів і особливостей інших країн. Наприклад, для виходу на ринок ЄС важливо забезпечити прозорість виробництва, сертифікацію продукції та відповідність екологічним стандартам.

Можна виділити наступні тенденції у маркетинговій комунікаційній політиці аграрних підприємств [3]:

1. Еко-маркетинг і сталий розвиток. Важливий напрям у комунікаційній політиці аграрних підприємств – еко-маркетинг, який зосереджується на підтримці сталого розвитку та зменшенні впливу на довкілля. Сучасні споживачі та партнери цінують прозорість процесу виробництва та екологічність продукції. Підприємства, які активно пропагують еко-маркетинг, підвищують свою конкурентоспроможність.

2. Цифрова трансформація та автоматизація маркетингу. Використання цифрових інструментів, таких як CRM-системи, аналітичні інструменти та автоматизація маркетингових процесів, дає змогу аграрним підприємствам краще розуміти потреби клієнтів, оптимізувати рекламу та формувати персоналізовані пропозиції.

3. Інтерактивність та залучення аудиторії. Споживачі сьогодні прагнуть більш активної взаємодії з брендами, тому підприємства часто використовують інтерактивний контент – конкурси, опитування, відео-звіти з місць виробництва, прямі ефіри та презентації. Це допомагає створити зв'язок між підприємством і споживачами, підвищуючи рівень довіри та лояльності.

Інноваційні технології, такі як інтернет речей, аналітика даних та автоматизація процесів, відкривають нові можливості для аграрних підприємств. Вони дозволяють оптимізувати логістику, контролювати якість продукції та ефективно комунікувати зі споживачами. Використання технологій для збору та аналізу даних сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень щодо маркетингу та налагодження комунікацій з споживачами.

У майбутньому аграрні підприємства продовжать розвивати омніканальні стратегії, які об'єднують онлайн та офлайн канали комунікації. Це дозволить підприємствам охоплювати більш широку аудиторію та підтримувати постійну взаємодію з клієнтами на всіх етапах [3].

Маркетингові комунікації аграрних підприємств України зазнали значних змін під впливом кризових умов. Підприємства адаптуються до нових реалій, використовуючи цифрові канали, зосереджуючись на соціальній відповідальності та зміцненні відносин з партнерами та споживачами. Майбутнє маркетингу в аграрному секторі залежить від здатності до інновацій, адаптації до міжнародних вимог та

розвитку екологічного підходу. Успішні комунікації допоможуть аграрним компаніям не тільки втримати позиції на ринку, а й стати більш конкурентоспроможними ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кобернюк С. О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. *Бізнесінформ*. 2023. № 2. С. 270-277. DOI:10.32983/2222-4459-2023-2-270-277
2. Ковальчук С. В., Цурська Б. Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 125-130.
3. Мацієвич Т., Грекова Т., Коломієць О. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні агропідприємствами в умовах цифровізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 72-82.

*О.В. Іващенко, здобувач вищої освіти  
Науковий керівник: Н.В. Волкова, к.е.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет*

### **РОЛЬ ЛОГІСТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Логістика є невід'ємною частиною ефективної діяльності торговельних підприємств, і саме від якості її організації залежить здатність підприємства швидко і з мінімальними витратами задовольняти запит споживачів. В умовах сучасного ринку де конкуренція стає все більш інтенсивною, роль логістики набуває особливого значення, адже саме вона дозволяє підприємству забезпечити надійність поставок, оптимізувати витрати та гарантувати високу якість.

Для досягнення конкурентних переваг у сфері торгівлі недостатньо лише ефективної стратегії - необхідно мати грамотно побудовану логістичну систему, яка відповідала б сучасним вимогам ринку. Від організації логістичних процесів залежить не лише оперативність і точність виконання замовлень, але й здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ефективне управління ланцюгами постачання, складуванням, транспортуванням та розподілом товарів стає вирішальним фактором, який допомагає підприємствам досягати високої конкурентоспроможності та утримувати лідируючі позиції на ринку [1]. Для цього необхідно враховувати основні складові логістичної системи торговельного підприємства, зокрема управління запасами, складуванням, транспортуванням, обробку замовлень та застосування сучасних інформаційних технологій для оптимізації всіх етапів логістичного процесу (табл. 1). Ефективна логістика не лише мінімізує витрати, а й забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни попиту, що є критичним для збереження конкурентних переваг.

Одним з ключових аспектів є управління ланцюгом постачання, яке забезпечує синергію між постачальниками, підприємствами та кінцевими споживачами.

Цей процес дозволяє підприємствам створити додаткову цінність через ефективну координацію дій між усіма учасниками ланцюга, що позитивно впливає на швидкість обслуговування клієнтів, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності покупців.

Сучасні технології, зокрема автоматизація, системи управління ресурсами (ERP), управління ланцюгами постачання (SCM), а також застосування великих даних (Big Data) і штучного інтелекту, значно підвищують точність прогнозування попиту. Вони

забезпечують оптимізацію запасів, скорочення часу доставки й удосконалення комунікацій із партнерами та постачальниками, що критично важливо для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [2].

*Таблиця 1*

**Основні складові логістичні системи торговельного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги**

Складова логістичної системи	Характеристика складової	Вплив на конкурентні переваги
Управління запасами	Процес контролю та оптимізації рівня запасів товарів для забезпечення безперервного обслуговування клієнтів.	Забезпечує наявність дефіциту товарів та негативних витрат на зберігання, що ефективність роботи
Складування	Організація та управління процесами зберігання товарів на складах, включаючи ефективне використання простору та забезпечення безпеки товарів.	Зменшує витрати на зберігання, покращує доступність товарів, що дозволяє швидше обслуговувати клієнтів.
Транспортування	Вибір найкращих шляхів і засобів для доставки товарів до кінцевого споживача чи партнерів	Скорочує час доставки, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і зменшенню витрат на транспортування.
Обробка замовлень	Операції, пов'язані з прийомом, обробкою та виконанням замовлень клієнтів	Покращує точність виконання замовлень і скорочує час їх обробки, що ефективність і конкурентоспроможність
Використання ІТ технологій	Впровадження ERP, SCM, Big Data та інших інструментів для автоматизації та оптимізації логістичних процесів.	Забезпечує точне прогнозування запиту, автоматизує процеси та покращує взаємодію з партнерами, що дозволяє зменшити витрати та підвищити швидкість реагування на зміни на ринку.

Стратегічне управління логістичними процесами дозволяє зменшити вплив несприятливих факторів, таких як непередбачувані ринкові зміни, політичні та економічні коливання, природні катастрофи чи глобальні логістичні збої. Здатність мінімізувати ці ризики через адаптивні логістичні стратегії забезпечує торговельним підприємствам стабільність і конкурентні переваги.

Отже, логістика є одним із ключових чинників успішної діяльності торговельних підприємств у сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін на ринку. Грамотне управління логістичними процесами, інтеграція інновацій та адаптація до зовнішніх викликів забезпечують підприємствам не лише мінімізацію ризиків, але й зміцнення їхніх позицій на ринку, що є основою для стабільності та лідерства.

**Список використаних джерел:**

1. Решетник А. В. Економічна сутність та значення логістики як галузі діяльності. Наукові читання – 2024: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 252 с.С. 213 – 216.

2. Карпенко Т. Пархаєва Н. Аналіз даних в оптимізації логістичних процесів товаропостачання. Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі: тези доп. II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квіт. 2024 р.) / відп. ред. Н. Б. Ільченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. С. 252 – 254.

## **ЦИФРОВИЙ БРЕНДИНГ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

У сучасному світі стрімка цифрова трансформація стала невід’ємною частиною розвитку бізнесу та впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи маркетинг і брендинг. Цифровий брендинг, що охоплює використання онлайн-платформ, соціальних мереж, вебсайтів та інших цифрових інструментів, сьогодні виступає потужним засобом створення, поширення та підтримки іміджу компанії. У зв’язку з цим, бренди вже не можуть обмежуватися традиційними методами взаємодії зі споживачами – для досягнення успіху їм необхідно ефективно позиціонувати себе в цифровому просторі.

Цифровий брендинг відкриває перед компаніями нові можливості: він дозволяє встановлювати миттєвий зворотний зв’язок із клієнтами, формувати глобальну аудиторію, впроваджувати інноваційні маркетингові рішення та використовувати аналітичні дані для підвищення результативності. Крім того, цифровий формат взаємодії зі споживачами сприяє зміцненню довіри та лояльності, що вкрай важливо в умовах високої конкуренції та зростання вимогливості сучасного споживача [1].

Брендинг у цифровому середовищі також дозволяє компаніям бути гнучкими та адаптивними до змінних умов ринку. З розвитком технологій і поширенням мобільних пристроїв споживачі отримують доступ до інформації в режимі реального часу, а отже, очікують оперативного реагування брендів на свої запити та проблеми. Така взаємодія стимулює підприємства до підвищення якості обслуговування та персоналізації комунікацій, що створює позитивний споживчий досвід і підсилює емоційний зв’язок з брендом. Особливої уваги в цифровому брендингу заслуговують соціальні мережі, які перетворилися на ефективний канал комунікації між компаніями та їхньою аудиторією. Соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter та інші, дають змогу швидко доносити інформацію про нові продукти, акції, корпоративні новини, а також отримувати зворотний зв’язок і аналізувати реакцію споживачів. Уміння вчасно реагувати на запити аудиторії та підтримувати актуальність інформації сприяє покращенню іміджу бренду та його позицій на ринку.

Серед ключових аспектів цифрової ідентичності бренду виділяють розвиток цілісної візуальної ідентичності, побудову унікального контенту, що відповідає цінностям і місії компанії, а також оптимізацію користувацького досвіду. Доступність та зручність цифрових платформ, на яких представлений бренд, грають важливу роль у формуванні враження про компанію. Крім того, зростає значення використання штучного інтелекту та великих даних для створення персоналізованих пропозицій, що дозволяє компаніям точніше прогнозувати потреби клієнтів і пропонувати продукти чи послуги, які відповідають їхнім очікуванням.

Цифровий брендинг вимагає від підприємств системного підходу до розробки стратегії, яка охоплює ретельне планування всіх дій у цифровому середовищі, регулярне оновлення контенту, а також впровадження сучасних технологічних рішень для взаємодії з аудиторією. Ефективність брендингу залежить від здатності компанії адаптуватися до швидкоплинних трендів, залишаючись водночас вірною власним цінностям та унікальній пропозиції для ринку.

В умовах цифрової ери особливо важливо підтримувати сталість та узгодженість

бренду на всіх онлайн-каналах. Відсутність послідовності у комунікаціях, зміни стилю чи тону голосу можуть викликати у споживачів недовіру і навіть втрату інтересу до бренду. Тому компаніям важливо розробляти єдину систему брендкових стандартів, що включає чітко визначений стиль, візуальні елементи, ключові повідомлення та принципи взаємодії, що допомагають зберегти впізнаваність незалежно від платформ.

У сучасному цифровому світі також відбувається зростання ролі клієнтоорієнтованого підходу в брендингу. Завдяки аналітиці та збору даних бренди можуть глибше розуміти потреби своїх клієнтів, створювати релевантні контентні стратегії та надавати унікальні пропозиції, що роблять досвід взаємодії зі споживачами індивідуалізованим. Такий підхід не лише допомагає посилити лояльність клієнтів, а й забезпечує сталість споживання продуктів чи послуг бренду, що значно впливає на фінансові результати [1].

Особливий інтерес у цифровому брендингу викликають інфлюенсери - особи або організації, які мають значний вплив на аудиторію та можуть суттєво підвищити впізнаваність бренду. Співпраця з лідерами думок дозволяє брендам охопити нову аудиторію, підвищити рівень довіри та привернути увагу до своєї продукції чи послуг. При цьому важливо обирати інфлюенсерів, які поділяють цінності бренду і мають схожу з ним цільову аудиторію, щоб комунікація була природною і виглядала автентично.

Важливим аспектом сучасної діджиталізації бренду є управління репутацією. Завдяки активності в соціальних мережах та на онлайн-платформах компанії можуть не тільки підсилювати свій позитивний імідж, але й швидко реагувати на критику або негативні відгуки, мінімізуючи потенційні репутаційні ризики. В епоху інформаційної доступності негативний досвід окремого клієнта може швидко поширитися, ігнорування якого загрожує серйозними втратами для репутації бренду. Тому управління репутацією стало однією з важливих складових цифрового брендингу, в якій значну роль відіграє постійний моніторинг відгуків, відстеження трендів у соціальних медіа та оперативна робота зі зворотним зв'язком [2].

Таким чином, цифровий брендинг в сучасних умовах стає не лише інструментом маркетингу, але й комплексною системою управління взаємовідносинами з клієнтами. Цей підхід дозволяє компаніям адаптуватися до викликів цифрового середовища, розвивати стійкі конкурентні переваги та створювати позитивний досвід, що в довгостроковій перспективі сприяє зміцненню їхньої позиції на ринку та підвищенню лояльності аудиторії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрушкевич З., Бойко Р., Нянько В. Клієнтоорієнтований підхід в формуванні бренду та управлінні рекламною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6, т. 1. С. 169-173.
2. Волкова Н.В., Березіна Л.М., Бара Б.С., Синиченко А.М. Ділова репутація у стратегії просування продукції переробних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. № 11(25). 2023. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-242-255](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-242-255).

## **СУЧАСНІ ЦІНОВІ СТРАТЕГІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В сучасних умовах економічного розвитку аграрний сектор змінює ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та сталого зростання національної економіки. Одним із важливих аспектів ефективного функціонування аграрних підприємств є розробка та впровадження дієвих цінових стратегій, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Нова стратегія дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до швидких змін на ринку, впливати на вплив сезонних коливань, коливань попиту і пропозицій, а також підтримувати баланс між витратами та доходами. Завдяки впровадженню сучасних підходів до ціноутворення аграрні компанії можуть не лише зберегти свою позицію на ринку, але й відкрити нові можливості для розвитку в умовах посиленої конкуренції та глобальної конкуренції.

Аграрні підприємства мають можливість вибирати з кількох типів цінових стратегій, які найкраще відповідають їхнім цілям, особливостям продукції та умовам ринку (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Типи цінових стратегій аграрних підприємств**

Тип цінової стратегії	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Преміум-ціноутворення	Високі ціни для продукції з унікальними характеристиками або високою якістю	Залучення платоспроможних клієнтів; можливість підвищення прибутку	Обмежений ринок; залежність від якості продукту
Проникнення на ринок	Низькі ціни на старті для залучення покупців	Швидке захоплення частки ринку; стимулювання попиту	Високі обсяги продажів для покриття витрат; ризик зниження маржі
Конкурентне ціноутворення	Ціни орієнтовані на конкурентів	Залишення конкурентоспроможності; адаптація до змін на ринку	Можливість цінової війни; зниження прибутку при підвищенні витрат
Динамічне ціноутворення	Зміна цін залежно від попиту та пропозиції	Гнучкість у реагуванні на зміни на ринку; можливість стабілізації доходів	Складність управління цінами; ризик втрати клієнтів через часті зміни
Вартісно-орієнтоване ціноутворення	Ціни встановлюються на основі витрат з урахуванням бажаного прибутку	Фінансова стабільність; контроль за витратами	Можливість недооцінювання ринкової ціни; ризик неактуальності цін

Основні підходи до ціноутворення для агросектора охоплюють як традиційні методи, так і сучасні інноваційні підходи, що дозволяють підприємствам адаптуватися до ринкових змін, зберегти конкурентоспроможність і мінімізувати ризики. Розглянемо найбільш розширені стратегії ціноутворення.

Стратегія преміум-ціноутворення орієнтована на розміщення високих цін на продукти, які виділяються за своїми унікальними характеристиками, якою або доданою ціною ринку. Для аграрних підприємств преміум-ціноутворення підходить у випадку, коли вони виробляють екологічну, органічну продукцію або продукцію, яка отримала особливі сертифікати якості. Підтримка високої ціни завдяки таким

підприємствам залучати платоспроможних клієнтів, готових платити більше за якісні продукти, що відрізняються від масових товарів [1].

Ще однією стратегією є проникнення на ринок, яке використовується здебільшого новими підприємствами або тими, хто запускає нові продукти. Методом є залучення більшої кількості покупців за допомогою розміщення низьких цін на старті. Для агросектора ця стратегія корисна, коли потрібно швидко захопити певний сегмент ринку, особливо якщо йдеться про продукцію із сезонним попитом або конкурентами з боку імпортерів. Низькі ціни можуть стимулювати попит і підвищити обізнаність про продукт, хоча ця стратегія вимагає значних обсягів продажів для покриття витрат.

Конкурентне ціноутворення, у своєму випадку, передбачає встановлення ціни з орієнтацією на конкурентів. Для аграрних підприємств, які виробляють масові товари, як-от зернові культури, картопля чи овочі, цей метод є одним із найбільш популярних, після чого дозволяє залишитися конкурентоспроможними на ринку. Конкурентне ціноутворення особливо ефективно в умовах насиченого ринку, де покупці мають великий вибір, і навіть незначне зниження ціни вибору може вплинути на споживача [2].

Ще одним підходом є динамічне ціноутворення, за яке ціни коригуються залежно від змін попиту та пропозиції. В аграрному секторі динамічне ціноутворення є актуальним через сезонні коливання, коли ціни можуть значно змінитися протягом року залежно від врожайності, кліматичних умов, транспортних витрат та інших чинників. До динамічного ціноутворення також можна віднести гнучкі умови контрактів, де підприємство може закріпити ціну на певний період, але залишають можливість її коригувати у випадку значних змін на ринку.

Вартісно-орієнтоване ціноутворення базується на витратах на виробництво з урахуванням певного рівня прибутку. Для аграрних підприємств, які працюють з продукцією, виробництво якої передбачає значні витрати (наприклад, потребує велику кількість ресурсів чи техніки), вартісно-орієнтоване ціноутворення дозволяє досягти фінансової стабільності. Підприємства аналізують усі витрати - від витрат на вміст та добрива до зберігання й транспортування - і дають до ціни бажаний рівень прибутковості.

Отже, вибір конкретної цінової стратегії залежить від багатьох факторів, як-от особливостей продукції, обсягів виробництва, умов та ринку фінансових цілей підприємства. Оптимальна стратегія дозволяє аграрним підприємствам не тільки утримувати позиції на ринку, але й підвищувати свою прибутковість, незалежно від змін у попиті чи зовнішніх ринкових чинників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Завербний А. С., Ніценко Д. О. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2>

2. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи: навч. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 129 с.

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ТА ЇХ РОЛЬ В МАРКЕТИНГОВІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Не буде секретом, що роль дослідження поведінки споживачів є невід’ємною та ключовою частиною у маркетинговій стратегії, оскільки підприємство не зможе провадити свою діяльність без розуміння й визначення купівельної поведінки. Як ми знаємо, основним завданням маркетингу - є досягнення цілей підприємства через задоволення споживацьких потреб. Спираючись на різноманітні концепції, однією із яких є концепція маркетингу взаємовідносин, підприємство дійшло висновку, що немає нічого кращого аніж вірний споживач. Саме це робить його – центральною фігурою на ринку, яка має домінуюче положення серед усіх учасників ринкової системи.

Загальноприйнятим вважати, що існують 2 групи методів дослідження поведінки споживачів, а саме: кількісні та якісні дослідження. В кількісних досліджень, головну роль відіграє статистика, яка формується на основі отриманої інформації про споживачів із проведених опитувань, побудованих на використанні запитань закритого типу. Серед них можна виокремити: традиційний аналіз документів, контент-аналіз, методи кореляційного та регресивного аналізу, а також різноманітні опитування [1, ст.154]. Суть досліджень полягає у тому, щоб проаналізувати значну кількість первинної та вторинної інформації, виносячи певні висновки. Хоч такий метод є доволі ефективним, сам процес аналізу є нелегким через масштаб інформації, яка до того ж, може бути застарілою або неповною, що ускладнює дослідження. Щодо другої групи методів, то специфіка якісних досліджень ґрунтується на спробах зрозуміти поведінку споживачів, аналізуючи їхні звички, дії, вподобання, купівельну реакцію, тощо, без безпосереднього залучення статистики. Якісні дослідження мають широку вибірку інструментів, серед яких є: спостереження, експеримент, глибинне інтерв’ю, фокус-групи, та інші [1, ст.165]. Вони допомагають відкрити нові аспекти споживацького досвіду й краще зрозуміти внутрішні мотиви покупців, хоча якісні дані часто бувають доволі суб’єктивними, що може вплинути на точність та об’єктивність результатів дослідження.

Проте, з розвитком маркетингу, динаміка застосування традиційних методів дослідження поведінки споживачів стала доволі волативною. Ринкове середовище пропонує все більше і більше нових можливостей, а підприємства прагнуть застосовувати ефективні новоспечені маркетингові інструменти, які враховували б сучасні тенденції й забезпечували подальше ефективне стратегічне управління. Так, у своїй статті «Consumer behavior research in the 21st century: Clusters, themes, and future research agenda», автори Чженьчжун Ма, Гуанруй Гуо та Лей Цзин провели кількісний огляд сучасних досліджень споживчої поведінки у 21 столітті (2001-2020 рр.), який показав, що основні теми досліджень поведінки споживачів за останні два десятиліття змістилися з фокусу на фундаментальні основи процесу прийняття рішень споживачами, розробку більш надійних показників та аналітичних методів до фокусу на якість послуг та задоволеність споживачів, поведінку споживачів в Інтернеті та віртуальних спільнотах, й стале споживання [2].

До прикладу, всім відомий стрімінговий світовий сервіс Netflix проводить дослідження, які допомагають зібрати дані про перегляди мільйонів підписників з усіх куточків світу. Віртуальні тестування контенту визначають рівень вподобань та



зацікавлення в нових фільмах та серіалах, що дозволяє сервісу краще зрозуміти своїх глядачів. Також регулярно використовуються А/В-тестування, які лежать на основі таких факторів, як привабливість персонажів та сюжету. Ці методи допомогли Netflix підтримувати статус одного із найпопулярніших та найуспішніших стрімінгових сервісів й заслужити любов підписників.

Яскравим прикладом дослідження поведінки користувачів повстає й компанія LEGO, яка має за мету просувати інклюзивність для всіх дітей, розвиваючи гнучкість у відповідь на запити ринку. Компанія провела масштабне дослідження, яке зайняло чотири роки, із залученням 3500 дівчаток та їхніх матерів, щоб зрозуміти ігрові звички та смаки дітей. Саме це дозволило LEGO випустити нову лінію іграшок під назвою "Friends", що розширило аудиторію компанії.

Отже, проаналізувавши різноманітні методи дослідження поведінки користувачів можна ствердити, що вони постають фундаментальною основою для побудови маркетингової стратегії підприємства й максимізації її ефективності, а також дозволяють встановити емоційні зв'язки із споживачами, що є вагомим перевагою над конкурентами у ринковому середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Поведінка споживачів. *DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка.* URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9364/1/конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).
2. Zhenzhong Ma, Guangrui Guo, Lei Jing. Consumer behavior research in the 21st century: Clusters, themes, and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies.* 2023. Vol. 48.

*І.С. Юценко, здобувач вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

В умовах мінливого зовнішнього середовища забезпечити стаке функціонування сільськогосподарських підприємств можливе лише на основі формування та реалізації ефективної конкурентної стратегії, яка являє собою сукупність управлінських рішень, представлених програмою формування ресурсного потенціалу підприємств, за допомогою якого забезпечується їх зростання та якісний розвиток ключових конкурентних переваг (рис. 1).



Рис. 1. Вплив ресурсів на формування конкурентної стратегії аграрних підприємств *Джерело: побудовано автором за [1]*

Формування та реалізація конкурентної стратегії здійснюється відповідно до напрямку організаційного розвитку та наявного ресурсного потенціалу (рис. 2).



Рис. 2. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства, з урахуванням ресурсного потенціалу

Джерело: побудовано автором за [2]

Існує два підходи у виборі конкурентної стратегії підприємства на основі оцінки її ресурсів. Перший підхід базується на потенційних джерелах конкурентних переваги підприємства. Позиція підприємства на ринку підприємства на ринку на основі ресурсів і власних можливостей базується на чотирьох категоріях (матеріальні ресурси, фінансові ресурси, біологічні ресурси, трудові ресурси), що характеризують ресурси та їх використання як потенційних джерел конкурентної переваги.

Другий підхід полягає у взаємозалежності ресурсів та їхньої стратегічної концепції. Необхідно розглянути взаємозв'язок між економічними ресурсами (дохід, матеріальні активи) та стратегічною концепцією конкурентної переваги підприємства. Розглядаються стратегії та їх відповідність ресурсам, внутрішнім резервам, можливості розвитку ресурсів.

Хоча обидва підходи не суперечать один одному і використовуються на практиці, але при розробці конкурентної стратегії підприємства потребує більш детального виокремлення окремих видів ресурсів, щоб оцінити їх сильні та слабкі сторони в конкурентній боротьбі.

Отже, успіх формування конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств залежить від їх ресурсного потенціалу та здатності ефективно використовувати його у своїй господарській діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. Український журнал прикладної економіки. 2017. Т. 2. № 3. С. 39 – 50.

2. Kyrylov Y., Zheludenko K. The role of resource potential in the formation of competitive strategies of ukrainian agricultural enterprises. Three Seas Economic Journal. 2022. Vol. 3. No. 1. Pp. 78 – 84.

*A. Ногас, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Інститут економіки і менеджменту,  
Національного університету «Львівська політехніка*

## **ОЦІНКА ТА ПРОГНОЗИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У часи серйозних потрясінь (включаючи пандемії та війни) елемент інновацій відіграє все більшу роль у відновленні економіки, конкурентоспроможності та переході країн на новий етап розвитку. Огляд емпіричних і теоретичних досліджень свідчить про позитивну кореляцію між витратами на інновації та зростанням ВВП. За оцінками експертів, збільшення витрат на інновації в Україні на 1% збільшує зростання реального ВВП на 0,05-0,1 відсоткові пункти (за інших рівних умов).

На основі логічного аналізу та за результатами узагальнення міжнародного досвіду нами пропонуються наступні способи стимулювання конкурентоспроможності та інновацій в Україні під час та після війни: забезпечення якісної державної підтримки в нормативно-правовій площині подальшого розвитку чинного бізнесу; створення необхідної інфраструктури для формування та реалізації підприємницького потенціалу, а також потенціалу молоді України, яка генеруватиме інноваційні ідеї; спрощення процесу комерціалізації наукових та інноваційних розробок; удосконалення процедури залучення інвестицій, в тому числі іноземних, для підвищення економічної ефективності інновацій; налагодження якісної взаємодії між закладами вищої освіти, науково-дослідними установами з суб'єктами бізнесу для забезпечення актуальності здійснюваних розробок, спрощення їх подальшого просування та ін. [2, с. 362-367].

З метою підтримки українського бізнесу під час війни урядом вже запущено декілька ініціатив: звільнення від сплати ЄСВ у випадках, коли підприємці не отримують доходу, звільнення від сплати екологічного податку та податку на землю під час воєнного стану, а також протягом одного року після його завершення.

Окрім вже запроваджених заходів з метою ефективною підтримки та відбудови бізнесу в Україні здійснюється активне запозичення світового досвіду передових країн, які свого часу перебували в умовах форс-мажорних обставин (війн, пандемії тощо), зокрема забезпечується [1, с. 75-76]:

1) взаємодія уряду з міжнародними кредитними агентствами та організаціями (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); Шведська агенція міжнародного розвитку та співробітництва (SIDA) та ін.), які підтримують підприємців в їх ініціативах щодо розширення власного бізнесу;

2) конструктивна співпраця приватного сектору країни, інституційних інвесторів, комерційних банків з Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), яка є членом Групи Світового банку. Прикладом такої співпраці є укладена у серпні 2020 р. угода між Diamond Trust Bank Kenya Limited та МФК про надання кредиту в розмірі 50 млн. дол. США малим та середнім підприємствам, які постраждали від пандемії COVID-19. МФК також відома тим, що підтримує можливості ведення бізнесу в сільському господарстві в країнах, що розвиваються. Наприклад, в 2021 р. МФК та Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) запустили програму розвитку продовольчих систем (Food Systems Development Program), метою якої було залучення приватних інвестицій для ланцюга доданої вартості виробництва харчової продукції в Африці та розширення доступу до фінансування сільських фермерів, малих і середніх агропідприємств;

3) запуск програм розвитку підприємництва та підтримки МСП. Наприклад, існують спільні ініціативи національних урядів і Оксфам, завданням якої є підвищення стійкості дрібних фермерів до зовнішніх впливів;

4) розширення доступу підприємців до спеціалізованих консультацій із міжнародними бізнес-експертами. Важливі кроки в цьому напрямку Україна зробила ще до війни: на початку 2020 р. Міністерством цифрової трансформації України було запущено онлайн-платформу для підприємців під назвою «Дія. Бізнес».

Фактори, що впливають на формування та реалізацію підприємницького потенціалу людини містять певні соціально-фінансові перешкоди, зокрема потребу в наявності стартового капіталу, поточне забезпечення сім'ї та індивідуальної мотивації для досягнення очікуваних результатів.

Наявність в Україні чималого кількості перешкод для вільного ведення бізнесу підтверджується слабкою позицією нашої країни в рейтингу легкості ведення бізнесу (The Ease of Doing Business Index) [3]: зокрема у 2020 р. Україна посіла 64 місце серед 190 країн. При цьому низькими залишаються в т.ч. значення показників: «оподаткування» (65 місце) та «реєстрація бізнесу» (61 місце). Результати аналізування складових розрахунку показника «Інфраструктура» продемонстрували, що у 2019 р. Україна має значення 65% за даною характеристикою, завдяки забезпеченню населення країни електроенергією на 100% та розвитку транспортної інфраструктури країни, зокрема авіації (наявність аеропортів). З метою покращення власних позицій за компонентом «макроекономічна стабільність» Україні необхідно впроваджувати інновації, розвивати фінансовий ринок, а також інформаційно-комп'ютерні технології [4, с. 36].

Існуючі на момент сьогоднішнього дня тенденції еволюції категорії «конкурентоспроможність національної економіки», систематизації його основних ознак дають можливість стверджувати, що воно являється комплексною категорією, яка охоплює здатність конкурувати з іншими країнами шляхом ефективного використання наявних ресурсів [4, с. 37].

Отже, в умовах глобальних криз, таких як пандемії та війни, інновації стають вирішальним елементом для економічного відновлення та зростання. Дослідження показують, що інвестиції в інновації сприяють збільшенню ВВП, що особливо актуально для України. Незважаючи на чинні перешкоди, такі як низькі показники в рейтингу легкості ведення бізнесу, Україна має великий потенціал для зростання. Використовуючи інновації та ефективно розпоряджаючись ресурсами, країна може покращити свою макроекономічну стабільність і підвищити конкурентоспроможність на глобальному рівні.

### Список використаних джерел:

1. Електронний архів Національного університету "Києво-Могилянська академія": Київ, 2023, С. 75-76. URL:<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/> (дата звернення 05.11.2024)
2. Карюк В. І. Стимулювання інноваційної діяльності підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. *Теоретичні та прикладні завдання економіки*, 2011. № 24, С. 362-367.
3. LB.ua («Лівий Берег») : 2022. URL:[https://lb.ua/blog/hanna\\_yatsenko/](https://lb.ua/blog/hanna_yatsenko/) (дата звернення 07.11.2024)
4. Ovsak, O.. Directions of strengthening the competitiveness of Ukraine's economy. In: *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія*. ФОП Паляниця ВА, 2021. р. 28-39. URL:<https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib> (дата звернення 08.11.2024)

*В.Д. Чуйко, здобувачка вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет*

### ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Формування іміджу підприємства – це процес створення сприятливого явлення про компанію у свідомості клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільства. В сучасних умовах жорсткої конкуренції імідж стає активом, який дозволяє виділитися на ринку та сприяти залученню нових клієнтів [1].

Складові іміджу підприємства включають наступні елементи [2]:

- бренд і цінності - це відображення основних принципів, якими досягається компанія. У сучасному світі зростає значення соціальної відповідальності, тому багато компаній акцентують увагу на екологічності, етичних стандартах і підтримці суспільних ініціатив.

- клієнтоорієнтованість - успіх бізнесу великою мірою залежить від здатності компанії задовольняти потреби клієнтів. Якісне обслуговування, персоналізація, оперативний зворотний зв'язок і приємний клієнтський досвід сприяють зростанню довіри й лояльності.

- цифрова присутність - сильна онлайн-активність, зокрема в соціальних мережах, є заслугою для сучасного бізнесу. Вона забезпечує взаємодію з аудиторією, пропозицією послуг чи продукту, а також дозволяє демонструвати культуру та цінності компанії.

- дизайн і зовнішній стиль - це логотип, кольори, стиль візуального контенту (фото, відео), а також тональність повідомлень. Узгоджений і пізнаваний стиль додатково створювати сильні асоціації з брендом.

- репутація та відгуки - думки клієнтів, коментарі в соцмережах і форумах займають важливу роль у формуванні іміджу. Робота з відгуками, прозорість і чесність у спілкуванні зі споживачами сприяють зміцненню позитивного іміджу.

Імідж підприємства змінює важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг, не дозволяє виділити бізнес серед інших та створити додаткову цінність для клієнтів. Позитивне сприйняття компанія формує у споживачів і партнерів стійкі асоціації, які часто впливають на їхній вибір на продаж саме цієї компанії, навіть якщо її пропозиції

подібні до конкурентних.

На формування іміджу підприємства впливає безліч чинників, які разом створюють цілісне уявлення про компанію у свідомості споживачів. Основні фактори включають [3]:

- якість продукції та послуг - високі стандарти якості формують довіру клієнтів, адже стабільне задоволення їхніх очікувань сприяє зміцненню лояльності до бренду.

- репутація та рекомендації - позитивні відгуки клієнтів, оцінки експертів і рекомендації впливових осіб значно покращують сприйняття бренду, тоді як негативні можуть завдати шкоди репутації.

- клієнтоорієнтованість та обслуговування - швидке вирішення запитів клієнтів, персоналізовані пропозиції та якісне обслуговування сприяють формуванню позитивного досвіду, що підвищує ймовірність рекомендацій бренду іншим.

- цінності та соціальна відповідальність - компанії, які демонструють екологічну свідомість, етичний підхід до бізнесу або підтримують суспільно важливі ініціативи, викликають довіру та симпатію у клієнтів.

- культура компанії - внутрішня атмосфера та етичні принципи компанії безпосередньо впливають на її зовнішній образ. Справедливе ставлення до працівників і прозорість формують позитивний імідж серед громадськості.

- ціноутворення - баланс між ціною та якістю продукції створює у клієнтів відчуття справедливості, що підвищує довіру до бренду.

- візуальний стиль і упаковка - узгоджений дизайн, кольорова гама, стиль оформлення продукції та комунікацій створюють впізнаваність бренду й викликають асоціації з позитивним досвідом.

Отже, формування іміджу підприємства є ключовим елементом сучасного бізнесу, що забезпечує конкурентні переваги та залучення нових клієнтів. Успішний імідж базується на поєднанні якісного продукту, високого рівня обслуговування, відповідальності перед суспільством і екологією, а також активної цифрової присутності. Важливу роль відіграють узгоджений візуальний стиль, позитивні відгуки клієнтів та репутація компанії. Комплексний підхід до побудови іміджу дозволяє створити стійкі асоціації у свідомості споживачів, зміцнити довіру до бренду та виділитися на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Семенчук Т. Б. Формування іміджу підприємства. Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича Сагайдачного. Київ. Економіка і суспільство. 2016. С. 1-5.

2. Топольницька Т. Б. Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ. 2018. С. 1-4.

3. Лютковський Д. Формування позитивного корпоративного іміджу підприємств. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. 2019. С. 1-3.

## СЕКЦІЯ 7. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

*І.О. Доценко, к.е.н., доцент  
Хмельницький національний університет*

### ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ОСВІТНЬОГО ПРОСТОРУ

Інтеграція української системи вищої освіти до європейського освітнього простору є одним із важливих стратегічних завдань, спрямованим на розвиток системи вищої освіти в Україні, забезпечення взаємного визнання кваліфікації, підвищення академічної мобільності здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників, а також покращення якості освіти відповідно до міжнародних стандартів.

Сучасні тенденції розвитку вищої освіти пов'язані з комплексом об'єктивних закономірностей: об'єднання суспільства, громадян навколо національних цінностей, інтересів, мети і завдань щодо рівноправного членства в європейському співтоваристві; розширенням міжнародних зв'язків в освітньому просторі; забезпеченням академічної свободи та автономія закладів вищої освіти; подальшими інноваціями освітньої діяльності; усвідомлення єдності прав і обов'язків усіх учасників освітнього процесу; розвиток інклюзивної освіти через забезпечення доступності освіти для людей з особливими потребами; вдосконалення системи фінансування вищої освіти [1].

Зазначенні напрями вимагають уваги не лише з боку освітянської та наукової спільноти, а й з боку органів державної влади для успішної європейської інтеграції України в сфері вищої освіти. Успішна реалізація зазначених завдань сприятиме підвищенню рівня вищої освіти та забезпеченню гідних умов для громадян України в умовах європейського освітнього середовища та дотримання принципів сталого розвитку. Аналіз запроваджених в Україні заходів у межах євроінтеграційних процесів дозволив виокремити деякі з них, зокрема такі як [2]:

– подальший розвиток Болонської системи в Україні на основі європейських стандартів вищої освіти, що передбачає розвиток принципів мобільності здобувачів вищої освіти, підвищення якості освіти, стандартизацію дипломів і кредитно-трансферної системи. Зазначене сприятиме покращенню навчального процесу та підвищить конкурентоспроможність українських випускників на світовому ринку праці;

– оновлення освітніх програм є ключовим елементом розвитку освіти в Україні в контексті євроінтеграції. Актуалізація змісту освітніх компонентів та впровадження інноваційних методик викладання сприяють підвищенню якості навчання, роблячи його більш цікавим та ефективним. Оновлення освітньо-професійних програм включає впровадження новітніх технологій, актуальних знань і врахування потреб сучасного ринку праці, що дозволяє здобувачам вищої освіти отримувати комплексні, затребувані знання. Сучасне навчально-методичне забезпечення має бути інтерактивним, яке відповідає сучасним вимогам освітніх стандартів та сприяє активному навчанню та розвитку критичного мислення у здобувачів вищої освіти. Модернізація навчально-методичних матеріалів сприятиме покращенню якості вищої освіти, розвитку інноваційних підходів у навчанні і забезпечить формування

кваліфікованих фахівців, здатних відповідати викликам сучасного світу;

– акредитація закладів вищої освіти в Україні є важливим механізмом забезпечення якості освіти. Цей процес включає оцінювання освітніх програм, науково-педагогічної активності працівників в межах освітніх компонент які вони забезпечують, матеріально-технічної бази закладу вищої освіти та інших аспектів якості вищої освіти. Акредитація підвищує рівень довіри громадськості до освітніх послуг, а також дає змогу здобувачам вищої освіти і роботодавцям бути впевненими в високій кваліфікації випускників;

– участь у міжнародних програмах відіграє важливу роль у розвитку української освіти. Завдяки програмам здобувачі вищої освіти та викладачі можуть здобути нові знання, набути досвіду та підвищити свою кваліфікацію в країнах Європейського Союзу. Це також сприяє зміцненню міжнародної співпраці в галузі освіти і науки. Програма Erasmus+, зокрема, надає можливості для навчання, проходження стажувань, викладання та проведення наукових досліджень у країнах-партнерах, що забезпечує обмін знаннями, культурою та досвідом. Заходи програми на 2021–2027 рр. передбачають соціальне залучення, перехід на зелені та цифрові технології та сприяння участі молоді в демократичному житті, підтримку пріоритетів та дій, визначених у Європейському освітньому просторі, Плані дій цифрової освіти та Європейській програмі навичок. Програма Erasmus+ спрямована на те, щоб допомогти стати активними громадянами, маючи навички, знання та досвід для вирішення викликів, з якими зіштовхується суспільство. Програма надає платформу для спільної роботи національних молодіжних та волонтерських організацій тощо [3].

Програма Horizon Europe, спрямована на посилення наукової та технологічної бази ЄС та Європейського дослідницького простору задля нарощування інноваційного потенціалу Європи, конкурентоспроможності, досягнення пріоритетів громадян і підтримки соціально-економічної моделі та цінностей. Українські заклади вищої освіти долучені до програми Horizon Europe, що сприяло покращенню модернізації структури вищої освіти з урахуванням європейських стандартів.

Отже, інтеграція вищої освіти України до європейського освітнього простору, позитивно впливає на її якість, підвищує міжнародний авторитет закладів вищої освіти, сприяє розвитку міжнародної співпраці з закордонними закладами освіти та розширює глобальний вплив українських освітніх установ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вдовенко О.І., Вдовенко І.С., Третяк О.С. Тенденції розвитку української освіти в аспектах європеїзації та євроінтеграції. 2022. URL: <https://bit.ly/3ALSyns>.
2. Ключко А.А. Державна політика у галузі освіти в контексті європейської інтеграції України. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 41. С. 54-60.
3. Локшина О. Європейський освітній простір як інтеграційна перспектива української освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. 2. С. 6–19.



*С.Е. Мороз, к.пед.н., доцент,  
О.В. Калашник, к.т.н., доцент  
Полтавський державний аграрний університет,  
О.О. Каролоп, к.пед.н., доцент*

*ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка»*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ**

Європейська інтеграція та глобалізація зумовлюють актуальність впровадження нових вимог до професійної підготовки фахівців у сфері гостинності. Готельно-ресторанна індустрія є однією з найдинамічніших галузей, що потребує забезпечення компетентними кваліфікованими кадрами. Впровадження європейських стандартів у професійну підготовку фахівців готельно-ресторанної індустрії сприяє підвищенню якості послуг і конкурентоспроможності підприємств галузі, а також мобільності випускників на європейському ринку праці.

Формування готовності майбутніх рестораторів та готельєрів до професійної діяльності в умовах євроінтеграції передбачає освоєння нових підходів до навчання, які відповідають вимогам Європейської рамки кваліфікацій (ЄРК) та Болонських принципів. Відповідно до вимог ЄРК, професійна підготовка має бути орієнтованою на потреби ринку праці, формування професійних компетентностей та включати розвиток не тільки технічних знань, а й «м'яких» навичок (soft skills). Такі компетенції, як гнучкість, володіння іноземними мовами, цифрова грамотність, екологічна свідомість та орієнтованість на якість обслуговування, стають пріоритетними у підготовці професіоналів готельно-ресторанної індустрії.

Запорукою успіху у професійній підготовці фахівців готельно-ресторанної індустрії є комплексний підхід до впровадження європейських стандартів, який базується на взаємодії декількох ключових складових, зокрема якості освіти, актуальності навчальних програм, інноваційних технологій та тісної співпраці з роботодавцями. Окрім того, європейські стандарти вимагають особливої уваги до практичного навчання здобувачів вищої освіти, спрямованого на розвиток навичок, які допоможуть студентам швидко адаптуватися на ринку праці (рис.1).

За даними Європейської комісії (ЄК), лише у 2022 році попит на спеціалістів у сфері готельно-ресторанного бізнесу, які мають цифрові та екологічно орієнтовані компетенції, зріс на 20%, що підкреслює необхідність модернізації українських освітніх програм відповідно до вимог сталого розвитку та цифрової трансформації [1]. Зокрема, у рамках цифрової трансформації, оголошеної як «Цифрове десятиріччя Європи», ЄК активно сприяє навчанню працівників новітнім технологіям, таким як цифрові платформи, онлайн-платежі, та соціальні медіа, що значно впливають на сферу обслуговування. Крім того, стимулювання розвитку цифрових навичок персоналу допомагає забезпечити конкурентоспроможність і стійкість підприємств готельно-ресторанного сектору, особливо серед малого та середнього бізнесу, який складає основну частину галузі гостинності в ЄС.

Європейський досвід доводить, що професійно-орієнтоване навчання підтримує розвиток адаптивності робочої сили та допомагає економіці успішно реагувати на сучасні виклики, зокрема цифрову та зелену трансформацію. Створення сучасного освітнього середовища та інвестиції у розвиток професійних навичок є ключовими складовими загального Плану відновлення Європи, який передбачає фінансову

підтримку для формування актуальних компетентностей у фахівців готельно-ресторанної індустрії, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності та відповідності вимогам сучасного ринку праці.

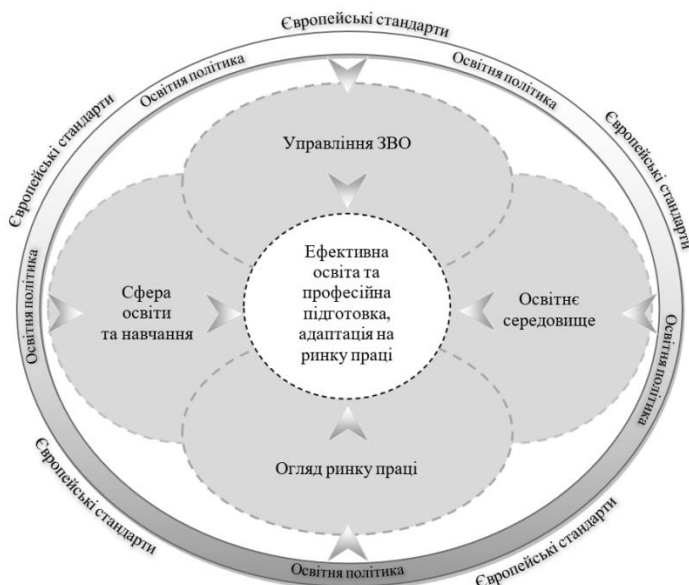


Рис. 1. Інтеграція європейських стандартів у професійну підготовку фахівців готельно-ресторанної індустрії

Багато європейських країн активно впроваджують модульні навчальні програми, які дозволяють студентам отримувати знання через короткі практичні курси та проекти. Наприклад, у Німеччині та Нідерландах такі програми в готельно-ресторанній сфері охоплюють розвиток навичок з управління сервісом, комунікації з клієнтами та адаптації до цифрових рішень, зокрема CRM-систем. В Україні також спостерігається прогрес у цьому напрямку, що включає активне використання платформ, які дають можливість реалізовувати дуальну освіту та стажування.

Впровадження європейських стандартів також передбачає навчання принципам інклюзивного обслуговування, яке враховує різні потреби клієнтів, а також етичні та культурні аспекти роботи з міжнародними відвідувачами. Це важливо, оскільки, зважаючи на наслідки воєнних дій в Україні, зростає кількість відвідувачів із різними соціокультурними потребами, зокрема вимушених переселенців та клієнтів, які потребують чуйного та адаптованого обслуговування.

Підсумовуючи зазначимо, що впровадження європейських стандартів у підготовку фахівців готельно-ресторанної індустрії має стати, на наш погляд, стратегічним напрямом для України.

**Список використаних джерел:**

1. Employment, Social Affairs & Inclusion. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>

## **РЕФЛЕКСИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ПРОФЕСІЙНА ЯКІСТЬ МАЙБУТНЬОГО ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Компетентнісний підхід, який формується у сучасній системі вищої освіти, має методологічне підґрунтя. Тобто, це система методів, принципів, цілей, форм та засобів навчання, що спрямована на досягнення ключових та предметних компетентностей. Компетентнісний підхід переміщує акценти від процесу накопичення стандартних знань, умінь і навичок майбутніх фахівців до розвитку здатності практично діяти та уміло застосовувати набуті знання та досвід у різних ситуаціях.

Сучасні наукові доробки, що стосуються проблеми професійної компетентності, апелюючи до феномену рефлексії, вважають її змістовою складовою професійної компетентності. Що стосується методології, то у цьому контексті рефлексія розглядається як процедура, до складу якої входять аналіз мислення або діяльності, критичне ставлення до них, пошук нової норми. Усе це дає можливість майбутнім фахівцям самостійно приймати сміливі та креативні рішення.

Аналізуючи різні підходи до професійної компетентності викладача, можна стверджувати, що педагогічна діяльність за своєю природою є рефлексивною і відповідно вимагає знання механізмів рефлексії.

Професія викладача відноситься до такого виду діяльності, яка не може бути шаблонною та стереотипною. Для педагогічної діяльності характерні варіативність, незаданість, спрямованість на вирішення численних завдань і проблем, які потребують особистісного індивідуального підходу і відсутності певних наперед заданих стереотипів.

Найважливішою якістю особистості педагога є рефлексія, яка разом із емоційністю та динамізмом визначає, наскільки він придатний для роботи. У цьому випадку рефлексія розуміється як здатність педагога прогнозувати та адекватно оцінювати як «ідеальні», так і реальні результати своїх діагностичних, виховних і навчальних дій. Учитель розвиває професійні навички завдяки здатності аналізувати власний досвід, робити важливі висновки та оцінювати. Вміння аналізувати свій досвід, робити важливі висновки й оцінки веде педагога до розвитку професійної майстерності. У своїй професійній діяльності рефлексія допомагає педагогам осмислювати минуле та передбачати майбутнє. Це дозволяє їм поглянути на себе з боку, проаналізувати свої думки, почуття та дії, а також скорегувати свої знання та уявлення, ціннісні орієнтації, поведінку та взаємодію з іншими. Інакше кажучи, здатність педагога до рефлексії певною мірою залежить від того, наскільки добре він виконує свою роботу в нових для нього умовах [1, с. 24].

Вчені стверджують, що структура рефлексивної компетентності майбутніх викладачів обґрунтовується на двох позиціях. Таким чином, «підставою першої є структурно-діяльна ознака, яка обґрунтовується на психологічній структурі діяльності та зростає як єдність та взаємодія категорій потреб, мети, мотивів, дій, операцій. У цьому випадку структура рефлексивної компетентності складається з мотиваційно-ціннісної, когнітивної та операційно-діяльнісної складових. Типи рефлексії про освіту є предметом іншої позиції. У цій площині структури феномену входять особистісну, інтелектуальну, спільну та комунікативну компоненти, які синтезуються в контекстній рефлексії [2, с. 18].

Рефлексивна компетентність є професійною якістю майбутнього викладача

вищої освіти, яка дозволяє йому використовувати свої рефлексивні можливості та ефективно здійснювати рефлексивні процеси і таким чином забезпечити собі розвиток і постійний саморозвиток, уміти творчо підходити до професійної діяльності, досягти максимальної ефективності та результативності в особистісному і професійному розвитку. Таке трактування чітко підкреслює акмеологічний характер рефлексивної компетентності. Щодо акмеологічного значення рефлексивної компетентності, то воно полягає ще й у здатності сформулювати власні цінності та принципи, визначити стратегію власного розвитку, тобто виробити власну картину поведінки і «створити» свій внутрішній світ. А отже, рефлексивна компетентність є акмеологічним феноменом. Вона допомагає особистості викладача досягати найвищих результатів у професійній діяльності і може бути кваліфікована як мета компетентностей.

Отож інклюзивний освітній простір якнайкраще вирішує проблему соціальної інтеграції дітей та молоді з обмеженими можливостями в навчанні. Запроваджуючи інклюзивну освіту, ми маємо повністю змінити стереотипи щодо людей з особливими потребами та створити всі необхідні умови в навчальних закладах, щоб діти з особливими потребами мали доступ до якісної освіти, повноцінно реалізовувалися в суспільстві та сприяли його розвитку. Тільки тоді інклюзивна освіта забезпечить сталий розвиток держави.

Людські ресурси є головним фактором, який визначає позитивний результат такої реформи. У результаті заклади вищої освіти в країні стикаються з проблемою підготовки майбутніх фахівців, які здатні перейти до інноваційної парадигми освіти, включаючи доповнення фахових освітніх програм змістом, який є інклюзивним, тощо.

Отже, компетентність – це здатність особистості бути суб'єктом різних сфер життєдіяльності, а в нашому випадку компетентність викладача забезпечує йому успішну взаємодію з професійною діяльністю. Майбутні фахівці повинні мати рефлексивну компетентність і здатність використовувати рефлексію. Вона є основним феноменом їхньої активності, способом самоорганізації та контролю їхньої взаємодії з іншими людьми. Зокрема, вона допомагає їм передбачати цілі своєї майбутньої кар'єри, змінювати свій професійний шлях, переосмислювати свій особистий і професійний досвід тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бабаян Ю.О., Нор К.Ф. Структура рефлексивної компетентності викладача вищої школи. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Миколаїв, 2014. № 2.13. С. 22–26.

2. Желанова В.В. Рефлексивна компетентність майбутнього педагога: сутність, структура, логіка рефлексіогенезу. *Збірник наукових праць Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. № 33 (1). 2020. С. 17–23.

*О.Ю. Усенко, аспірантка  
Дніпровський державний університет внутрішніх справ*

### **РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ В ОСВІТУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ**

Інвестиції в освіту є важливим фактором формування конкурентоспроможного людського капіталу, який виконує роль основи для успішної інтеграції національних економік у глобальний ринок. Проте для ефективного використання інвестиційних

ресурсів та забезпечення сталого розвитку людського капіталу необхідно створити ефективну інституційну структуру освіти. Це включає не лише розподіл фінансових ресурсів, але й трансформацію управлінських механізмів, модернізацію освітніх програм і покращення інфраструктури.

Інвестиції в освіту традиційно розглядаються як ключовий механізм формування та розвитку людського капіталу, проте ефективність таких інвестицій значною мірою залежить від інституційної структури системи освіти, а також від мотиваційних механізмів щодо отримання диплому. Освіта виконує дві важливі функції, серед яких: прирощення людського капіталу, прирощення соціального престижу (Табл. 1).

Для країн догоняючого розвитку характерним є формування субоптимальних мотиваційних механізмів, коли запит на освіту трансформується в попит не на знання, а на формальні символи знань. В таких умовах формується пропозиція симуляції реального освітнього процесу з отриманням символів неіснуючих знань, що у відповідності до постмодерністської концепції соціальної філософії [1, 2, 3] категоризуються як симулякри знань.

*Таблиця 1*

**Вплив мотиваційних механізмів на характеристики ринку освіти**

Функції освіти	Мотиваційні механізми	Характеристики ринку
Розвиток знань, навичок і компетенцій	Оптимальні: прагнення до професійного зростання та самореалізації	Попит: реальні знання й уміння. Пропозиція: якісна освіта
Підвищення соціального статусу	Субоптимальні: отримання диплома як символу статусу	Попит: дипломи, сертифікати. Пропозиція: формальні атрибути освіти

Фіктивізація структурних елементів людського капіталу є наслідком імплементації інституційних механізмів розвитку освітніх симулякрів (імітаційних дій, форм і функцій освітньої, наукової, управлінської діяльності). Їх інституціоналізація призводить до кардинальної зміни змісту та результату функціонування системи освіти, зростання частки неефективної, хибної складової людського капіталу. При цьому відмітимо паралельний процес глибинної деформації системи освіти в цілому. Професорсько-викладацький склад, залучений до виробництва симулякрів знань, розвивають навички симулювання навчального процесу, втрачаючи здатність формувати компетенції навіть в тих осіб, які в цьому зацікавлені.

В контексті інвестицій в освіту фіктивний компонент людського капіталу стає бар'єром для економічного зростання, оскільки витрати на освіту, які не забезпечують формування реальних навичок, перетворюються на неефективні вкладення. Це створює ілюзію освіченості без відповідної продуктивності, що підриває довіру до системи освіти та асиметрії на ринку праці, адже формальні ознаки наявності компетенцій не є гарантією їх реального існування. Ефектом від підмінювання знань симулякрами знань є зниження економічної ефективності через наявність недобросовісної конкуренції на ринку праці.

Макроекономічний вплив інвестицій в освіту визначається тим, наскільки вони сприяють мінімізації фіктивного компоненту людського капіталу і забезпечують формування компетентного кадрового потенціалу, здатного інтегруватися в сучасну економічну систему. З огляду на вище зазначене, стратегічним завданням є перетворення інвестицій в освіту на механізм розвитку реального людського капіталу шляхом підвищення якості освітніх програм, орієнтованих на практичні навички,

адаптації навчальних планів до запитів ринку праці, а також запровадження ефективних систем оцінювання знань. Важливою умовою є створення стимулів для інвестування в освіту з акцентом на результативність, включаючи партнерство між державою та бізнесом у розробці навчальних програм та впровадженні дуальної освіти.

Європейська стратегія для університетів передбачає концентрацію уваги на досягненні чотирьох ключових цілей [4]. Перша мета зосереджена на посиленні європейського виміру в освіті та дослідженнях. Вона передбачає розвиток транснаціональної співпраці, що включає створення альянсів європейських університетів, обмін академічними програмами, спільні дослідження та уніфікацію освітніх стандартів, підтриманих фінансуванням через програми, такі як Erasmus+ і Horizon Europe. Друга мета наголошує на ролі університетів як носіїв європейських цінностей та соціальної інклюзивності. Особливий акцент зроблено на демократичних методах управління, дотриманні академічних свобод і забезпеченні рівних можливостей для всіх студентів, незалежно від їхнього соціального статусу, походження чи особливих потреб. Третя мета передбачає перетворення університетів на центри екологічних і цифрових змін. Четверта мета фокусується на глобальному лідерстві Європи у сфері освіти й досліджень. Це включає активне міжнародне співробітництво, обмін науковими досягненнями, розширення впливу європейських стандартів освіти та залучення студентів і дослідників з інших регіонів світу.

Ефективність реформи освіти в Україні значною мірою залежить від подолання явища мімікрії інститутів, коли формальні структури та процедури створюються заради імітації відповідності міжнародним стандартам, але фактично не забезпечують реальних змін. Щоб уникнути інституційної мімікрії, слід зосередитися на створенні дієвих механізмів, які гарантуватимуть відповідність заявлених реформ реальній практиці. Для уникнення поверхневої імітації реформ необхідно створити ефективну систему моніторингу результатів освітніх змін, яка базуватиметься на чітких показниках якості навчання, зокрема рівні знань випускників, їхньому працевлаштуванню та конкурентоспроможності.

В якості висновку зазначимо, що макроекономічний вплив інвестицій в освіту є двояким: з одного боку, вони сприяють формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу, здатного до інтеграції в глобальні економічні процеси, а з іншого — недосконала система освіти може стати джерелом фіктивізації людського капіталу, що знижує ефективність економічного зростання. Інституціоналізація симулякрів знань є серйозною перешкодою для створення реального людського капіталу, оскільки вона підриває довіру до освітніх установ та спотворює ринок праці. Необхідність подолання цього феномену вимагає трансформацію мотиваційних механізмів та впровадження принципів прозорості та мобільності в освітніх процесах. Мімікрія, яка полягає в імітації відповідності міжнародним стандартам без реальних змін у практиці, є небезпечним явищем, яке гальмує прогрес у формуванні людського капіталу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Baudrillard, J. *Simulacres et Simulation*. Paris: Galilée, 1981. 241 p.
2. Badiou, A. *Deleuze. La clameur de l'Être*. Paris: Hachette Littératures, 1997. 224 p.
3. Derrida, J. *L'Écriture et la Différence*. Paris: Éditions du Seuil, 1967. 445 p.
4. Higher education initiatives. European Education Area. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/about-higher-education>].

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА РЕГІОНУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

<i>Г.В. Єфімова, М.В. Левченко</i> Економічний вплив ТНК на розвиток регіональної економіки та модернізацію державного управління.....	4
<i>В.Ю. Медвідь, І.С. Ананченко</i> Організаційно-економічні механізми формування та реалізації туристичної політики території.....	5
<i>В.Ю. Медвідь, К.Л. Давиденко</i> Проблемні аспекти впровадження системи моніторингу соціально-економічних показників розвитку територіальних громад.....	6
<i>В.Ю. Медвідь, В.В. Переяслов</i> Забезпечення фінансової спроможності територій під час повномасштабної війни.....	8
<i>В.Ю. Медвідь, С.В. Переяслов</i> Економічне обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку територіально-просторових утворень.....	9
<i>М.В. Волосяк, А.О. Кривцов</i> Роль молодіжної політики у розвитку ветеранського підприємництва.....	10
<i>О.В. Мирна, А.А. Савченко, О.М. Стеценко</i> Процедура прийняття публічних рішень органами місцевого самоврядування.....	12
<i>Н.П. Тубальцева, Д.Д. Бринза</i> Перспективи регіонального розвитку туристичної сфери України.....	14
<i>М.О. Березовчук</i> Сучасні механізми публічного управління для протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом: український та європейський досвід.....	17
<i>С.М. Кузьменко</i> Особливості публічного управління та регулювання оборонної промисловості в умовах воєнного стану в Україні.....	19
<i>Є.І. Богаєвський</i> Ризики економічного розвитку країн західної Європи в умовах сучасних викликів.....	20
<i>В. Богданова</i> Цілі сталого розвитку як основа для визначення пріоритетів руху України.....	22
<i>С.С. Лисенко, В.О. Дерев'янка</i> Особливості формування стратегії розвитку підприємства.....	24
<i>В.О. Мереуци, В.І. Нотовський, В.В. Труш</i> Фактори забезпечення стійкості суб'єктів господарювання за сучасних умов.....	25

### СЕКЦІЯ 2. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІН. МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<i>Ю.Г. Бочарова, В.О. Кришун</i> Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни в Україні.....	27
<i>Д.В. Дячков, В.М. Юзьвак</i> Сучасні технології в управлінні інноваційною діяльністю підприємства.....	29
<i>Н. Kashchena, S. Rudenko</i> Interregional cooperation in the EU as a key success factor for smart specialization.....	31

<i>О.М. Ложачевська, І.О. Молчанов, Б.М. Куява</i> Стратегічний менеджмент підприємств в контексті інтегрованого підприємництва.....	33
<i>О.В. Федірець</i> Сучасні підходи та інструмента розробки стратегії.....	35
<i>Н. Баган, В. Богданова</i> Стратегічне управління підприємством.....	37
<i>О.В. Гук, Г.А. Мохонько, Л.П. Шендерівська</i> Інвестиційний менеджмент підприємств в контексті агресивної стратегії на ринку	38
<i>Н.М. Лемещенко, Є.І. Горюк, В.В. Мироненко</i> Адаптивний менеджмент підприємств в умовах диджиталізації.....	39
<i>А.С. Олійник, В.М. Комендатенко, С.Д. Мартиненко</i> Удосконалення системи управління підприємством.....	41
<i>R. Ostapenko, I. Nesterenko</i> Smart specialization and human capital development: EU practices and their adaptation in Ukraine.....	42
<i>М.В. Петченко, І.Г. Лемешенко, О.В. Циба</i> Інноваційний менеджмент адаптивних підприємств в контексті збалансованого розвитку.....	44
<i>Є.О. Снітко, О.С. Музика, С.В. Пічкур</i> Інноваційний дизайн агресивної підприємницької стратегії підприємств на ринку в системі інвестиційного менеджменту.....	46
<i>Є.О. Снітко, В.В. Новосардов, С.В. Рабчук</i> Інтегроване підприємництво адаптивних підприємств в контексті формування етапів стратегічного менеджменту.....	48
<i>В. Собчишин, В. Дяченко, А. Троян</i> Управління стратегічним потенціалом підприємства.....	50
<i>Л.В. Сухомлин, Я.А. Шупиленко, Р.В. Ткачук</i> Управління бізнес-процесами адаптивних підприємств.....	52
<i>П.О. Колещук, Б.М. Куява, О.А. Іващук</i> Управління конкурентоспроможністю інноваційно орієнтованих підприємств.....	53
<i>Д.О. Пилипенко, Є.І. Бурій, Д.В. Хлинін</i> Трансформація інноваційно орієнтованих підприємств в системі управління конкурентоспроможністю.....	55
<i>О.В. Черних, О.В. Щур, М.О. Кожедуб</i> Збалансований розвиток адаптивних підприємств в системі інноваційного менеджменту.....	57
<i>А.В. Костельний</i> Методичні основи стратегічної стійкості підприємства.....	59
<i>С.І. Миленко, О.Д. Книш</i> Управління ризиком банкрутства: сучасні виклики та шляхи удосконалення.....	61
<i>В.Ю. Педоряка</i> Сучасні бізнес-моделі та їх адаптація до нових ринкових умов і технологічних змін (2020-2024).....	63
<i>К.О. Ткачук</i> Вплив неприбуткових організацій на розвиток системи соціального захисту в Україні.....	65
<i>Є.О. Бутко</i> Аналіз основних методів та принципів управління діяльністю підприємства.....	70
<i>Ю.С. Дяченко, А.С. Коваленко</i> Особливості управління стратегічним потенціалом підприємства.....	71



<i>К.П. Чуй</i>	73
Розробка стратегії розвитку аграрного підприємства.....	
<i>М.І. Шелемба, В.О. Мереуци</i>	
Конкурентоспроможність є ключовий бізнес-аспект сучасного підприємства.....	74

### **СЕКЦІЯ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА**

<i>Т.Ф. Ларіна, Д.В. Орел</i>	
Вплив бойових дій на сільське господарство та виробництво.....	76
<i>О.В. Орлова-Курилова, Б.С. Коломісць, Р.В. Семенюк</i>	
Управління економічною безпекою підприємств на основі розвитку гнучкості, цифровізації, екологічності та орієнтації на співробітників.....	78
<i>А.О. Босак, Н.А. Панас</i>	
Антикризове управління підприємствами аграрного сектору в умовах війни.....	80
<i>О.В. Вараксіна, А.Ю. Куць, В.О. Пазинич</i>	
Європейський досвід ресурсозбереження: шлях до сталого розвитку та енергонезалежності .....	82
<i>Т.Є. Іщейкін, Р.Р. Карташов</i>	
Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства.....	83
<i>Л.О. Матвійчук</i>	
Податкова безпека в системі фінансової безпеки держави.....	85
<i>Т.О. Сазонова, Г.П. Джебженяк</i>	
Роль лідерства у системі ефективного управління підприємством.....	86
<i>Л.В. Сухомлин, Д.О. Бондарь, І.О. Сучков</i>	
Антикризовий менеджмент підприємств на основі моніторингу ключових показників ефективності .....	88
<i>А.Ю. Фролов</i>	
Управління екологічними і соціальними ризиками на ринку зелених облігацій.....	90
<i>Н.М. Чернікова, В.М. Бутенко, Д.В. Шелковський</i>	
Конфліктологія та її роль в комунікативному менеджменті.....	92
<i>Н.М. Чернікова, Ю.А. Ісаєнко, В.М. Бутенко</i>	
Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту.....	94
<i>Н.М. Чернікова, В.В. Смолянська</i>	
Застосування стратегічного менеджменту в антикризовому управлінні.....	96
<i>В.О. Назмєєва</i>	
Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії організації.....	97
<i>В.М. Тронеvський</i>	
Теоретичні засади безпекового менеджменту підприємств.....	99
<i>С.І. Миленко, О.Д. Книш, А.В. Черевко</i>	
Ризик менеджмент в аграрній сфері.....	100
<i>В.А. Соколов</i>	
Підвищення конкурентного статусу аграрного підприємства через управління ризиками та сталий розвиток.....	102

### **СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНА, ІНВЕСТИЦІЙНА, ІНФОРМАЦІЙНА, ФІНАНСОВА, МАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВІ**

<i>Д.В. Дячков, Т.А. Прейзнер</i>	
Етимологічні засади визначення поняття «проект»: від давніх архітектурних задумів до сучасних гнучких методологій .....	104

<i>Д.С. Арчибісова</i>	
Інноваційні методи управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації.....	106
<i>Л.І. Бабій, К.В. Дегтяр, О.С. Музика</i>	
Диджиталізація інноваційно орієнтованих підприємств як складова адаптивного менеджменту.....	108
<i>О.В. Вараксіна, Є.Ю. Шийко, А.О. Оливенко</i>	
Сучасні підходи до забезпечення фінансової стійкості підприємства.....	110
<i>О.Д. Дивнич, Д.Р. Касяненко</i>	
Методичні підходи до оцінки фінансових результатів та рівня прибутковості підприємства.....	112
<i>О.Д. Дивнич, А.С. Кишка</i>	
Складові операційної діяльності аграрного підприємства.....	114
<i>Т.С. Іщейкін</i>	
Теоретико-методичні засади менеджменту якості продукції та послуг підприємств	116
<i>Т.С. Іщейкін</i>	
Особливості управління ресурсозбереженням виробничих підприємств.....	118
<i>Т.А. Коляда, Р.М. Бощенко</i>	
Сучасні підходи до розвитку управлінських компетентностей молодих спеціалістів в аптечних закладах.....	120
<i>Т.О. Сазонова, Ю.В. Вовковінський</i>	
Діджитал-технології управління стресом як складова розвитку кадрового потенціалу.....	121
<i>Н.М. Чернікова, О.О. Бірюкова</i>	
Роль інноваційних стратегій у формуванні конкурентоспроможності малих підприємств в Україні.....	123
<i>Н.М. Чернікова, Ю.В. Сацюк, Д.В. Шелковський</i>	
Управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу.....	124
<i>І.М. Чернявська, Д.С. Голов'янюк</i>	
Управління економічним потенціалом підприємства на основі ресурсного підходу.....	125
<i>В.А. Панасенко</i>	
Застосування штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів.....	127
<i>В. Домненко</i>	
Шляхи оптимізації витрат у підприємстві.....	129
<i>М.А. Петренко</i>	
Адаптація організаційної структури аграрних підприємств до викликів цифрової трансформації.....	130
<i>В.І. Пругло</i>	
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як основа стратегічного планування діяльності.....	132
<i>В.С. Супрун</i>	
Стратегічний розвиток інноваційного потенціалу торговельного підприємства.....	134
<i>Д.О. Яценко</i>	
Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації.....	136
<i>В.С. Паладі</i>	
Історія розвитку обчислювальної техніки. шлях від рахування на пальцях до квантових комп'ютерів.....	138

## СЕКЦІЯ 5. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

<i>Д.В. Дячков, О.Ю. Керенцева</i> Концептуальні основи виникнення георозподілених команд, їх види та методології для роботи з ними .....	140
<i>О.А. Докучаєв, О.А. Іващук, О.Г. Данилюк</i> Кадровий менеджмент підприємств в контексті підтримки work-life balance.....	142
<i>Н.М. Куреда, Д.М. Алексєєнко</i> Управління трудовими ресурсами в Україні у воєнний період.....	144
<i>Р.Ю. Олексієнко, В.О. Рудий</i> Організація системи забезпечення етики управління конфліктами в органах регіонального управління.....	146
<i>А.С. Олійник, А.М. Маркін, Ю.В. Щербина</i> Системи управління персоналом підприємства.....	147
<i>О.А. Савенко, О.М. Шершенюк</i> Застосування коучингу при формуванні кадрового забезпечення підприємства.....	149
<i>Т. Сазонова, А. Гродзинська</i> Особливості управління командою в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища	150
<i>Т. Сазонова, С. Дуткін</i> Теоретичні основи управління кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах...	151
<i>Т. Сазонова, Д. Омеліч</i> Роль управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища.....	153
<i>Т. Сазонова, Д. Яловега</i> Роль управління особистою ефективністю менеджера в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	155
<i>Т.О. Шевченко, Л.О. Гладка, М. С. Пономаренко</i> Формування іміджу керівника підприємства за сучасних умов.....	157
<i>Д.В. Біловол, І.Т. Чечель</i> Основи сучасного управління адаптацією персоналу.....	159
<i>А.В. Безніщенко, В.В. Капко</i> Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.....	160
<i>Б.О. Давиденко</i> Теоретичні аспекти визначення ділової активності та її особливості у сільськогосподарському підприємстві.....	162
<i>А.О. Дробязко, К.В. Бабенко</i> Сучасні методи оцінки ділових та особистих якостей персоналу.....	163
<i>Є. Іоффе</i> Формування організаційної культури на підприємстві.....	165
<i>О.О. Кизименко, С.П. Кузьменко</i> Визначення стрес-факторів в системі стрес-менеджменту підприємства.....	167
<i>А.С. Корінна, Є.Д. Рябоконт, В.О. Курінний</i> Управління організаційною поведінкою як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	168

## СЕКЦІЯ 6. МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

<i>Т.В. Воронько-Невіднича, О.В. Лебідь</i> Перспективи формування конкурентних переваг підприємств аграрного сектору за сучасних умов динамічного бізнес-середовища.....	170
--	-----

<i>І.О. Терещенко, В.П. Комар, М.С. Уткін</i>	
Особливості формування конкурентних переваг підприємств АПК у кризових умовах.....	171
<i>І.О. Яснолоб, Д.А. Мартинова</i>	
Інноваційні підходи до формування товарного асортименту в умовах сучасного ринку.....	173
<i>О.М. Височило, М.В. Гилко, І.М. Зось-Кіор</i>	
Маркетинговий менеджмент інноваційно орієнтованих підприємств.....	174
<i>О.Ю. Артеменко, О.Е. Гринь, Р.С. Виговський</i>	
Особливості маркетингових комунікацій аграрних підприємств України в кризових умовах .....	176
<i>О.В. Іващенко</i>	
Роль логістики у забезпеченні конкурентних переваг торговельного підприємства..	178
<i>М.В. Кудіна</i>	
Цифровий брендинг у сучасному бізнес-середовищі.....	180
<i>В.Ю. Петраш</i>	
Сучасні цінові стратегії аграрних підприємств.....	182
<i>Ю.М. Смолинець</i>	
Методи дослідження поведінки споживачів та їх роль в маркетинговій стратегії підприємства.....	184
<i>І.С. Ющенко</i>	
Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства з урахуванням ресурсного потенціалу.....	185
<i>А. Ногас</i>	
Оцінка та прогнози підвищення конкурентоспроможності економіки України в сучасних умовах.....	187
<i>В.Д. Чуйко</i>	
Формування іміджу підприємства.....	189

## **СЕКЦІЯ 7. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ**

<i>І.О. Доценко</i>	
Інтеграція системи вищої освіти України до європейського освітнього простору.....	191
<i>С.Е. Мороз, О.В. Калашник, О.О. Каролон</i>	
Впровадження європейських стандартів у професійну підготовку фахівців готельно-ресторанної індустрії.....	194
<i>Л.М. Потапюк</i>	
Рефлексивна компетентність як професійна якість майбутнього викладача закладу вищої освіти .....	195
<i>О.Ю. Усенко</i>	
Роль інвестицій в освіту у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу: інституційні виклики.....	196