

Міністерство освіти і науки України
Поліський національний університет

«НАУКОВІ ЧИТАННЯ – 2025»

збірник наукових праць за результатами
науково-практичної конференції науково-педагогічних
працівників, докторантів, аспірантів та молодих
вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права,
присвячений Дню науки в Україні

Житомир
2025

Рекомендовано до видання Вченою радою Поліського національного університету (Протокол №11 від 25.06.2024 р.)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Скидан О. В.	доктор економічних наук, професор
Куцмус Н. М.	доктор економічних наук, професор
Валінкевич Н. В.	доктор економічних наук, професор
Віленчук О. М.	доктор економічних наук, професор
Данкевич В. Є.	доктор економічних наук, професор
Журавльова Л. П.	доктор психологічних наук, професор
Зінчук Т. О.	доктор економічних наук, професор
Ковальчук О. Д.	кандидат економічних наук, доцент
Кравчук І. І.	доктор економічних наук, професор
Кубрак С. В.	кандидат педагогічних наук, доцент
Ляшенко Р. Д.	кандидат юридичних наук, доцент
Малюга Н. М.	доктор економічних наук, професор
Муляр В. І.	доктор філософських наук, професор
Недільська Л. В.	кандидат економічних наук, доцент
Николіук О. М.	доктор економічних наук, професор
Опалов О.А.	кандидат економічних наук, доцент
Тарасович Л. В.	кандидат економічних наук, доцент
Ткачук В. І.	доктор економічних наук, професор
Якобчук В. П.	кандидат економічних наук, професор
Булуй О. Г.	кандидат економічних наук, доцент
Плотнікова М. Ф.	кандидат економічних наук, доцент
Присяжнюк О. Ф.	кандидат економічних наук, доцент

Наукові читання – 2025: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. 206 с.

У збірнику представлені наукові праці за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету «Наукові читання – 2025».

Матеріали публікуються в авторській редакції. Відповідальність за зміст, добір, викладення фактів та оформлення публікації несуть автори. Редакційна колегія не завжди поділяє позицію авторів публікацій. Передрукування матеріалів, опублікованих у виданні, дозволено тільки зі згоди автора та редакційної колегії.

*Бездітко О. Є., к. е. н., доцент,
кафедра менеджменту та маркетингу,
Омельченко О. В., здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: кадрова політика, принципи, підприємство, інновації, елементи.

Рациональне використання кадрового потенціалу забезпечується шляхом розробки та впровадження ефективної кадрової політики, яка нині є однією з ключових конкурентних переваг і важливим чинником успішного функціонування сучасного підприємства. Ефективна кадрова політика передусім передбачає цілеспрямовану роботу з персоналом, що узгоджується з концепцією розвитку підприємства. Тому її формування має базуватись на загальній стратегії підприємства. Водночас важливо зауважити, що вибір кадрової політики визначається не лише загальною метою діяльності підприємства, а й способами та інструментами, які використовуються для досягнення цієї мети.

Питання кадрової політики висвітлюються у працях таких науковців, як Ю. Одегова, Н. Пошерстник Н., Т. Філіпова, Г. Щокіна, В. Щербака, О. Яковенко, О. Грішнєвої, В. Гурне, О. Козлової, О. Крушельницької, В. Пугачова, В. Співака. Водночас проблематика формування кадрової політики підприємства залишається актуальною та потребує подальшого дослідження і вдосконалення.

Досвід успішних підприємств підтверджує, що ключовою конкурентною перевагою для них виступає саме унікальний кадровий потенціал. Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, ідей та вимог, які формують основні напрями діяльності з управління персоналом, а також визначають відповідні форми та методи цієї роботи.

Кадрова політика встановлює загальний напрям та базові засади роботи з персоналом, формулює як загальні, так і специфічні вимоги до працівників. Її розроблення є спільною відповідальністю власників підприємства, вищого керівництва та кадрової служби. Головна мета кадрової політики полягає в тому, щоб своєчасно забезпечити оптимальний баланс між процесами підбору, утримання та розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та умов ринку праці. Формування кадрової політики на підприємстві базується на низці основних принципів (рис. 1). Насамперед, принцип науковості передбачає впровадження сучасних наукових досягнень у сфері управління персоналом з метою досягнення максимально можливого економічного та соціального

ефекту. Комплексність означає охоплення всіх аспектів кадрової діяльності, без винятку. Принцип системності вимагає врахування взаємозв'язків та взаємозалежностей між окремими елементами кадрової роботи.

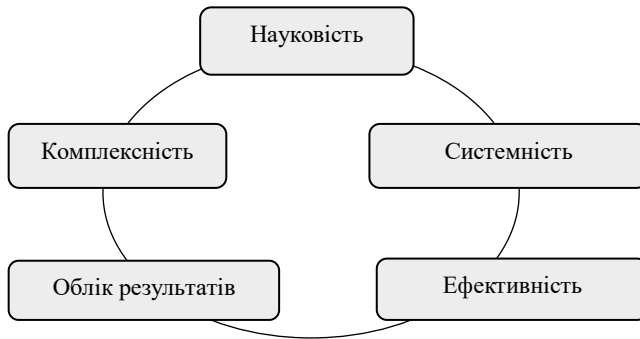


Рис. 1. Основні принципи формування кадрової політики на підприємстві

Джерело: власні дослідження.

Важливим є також урахування складових результатів, тобто як економічних, так і соціальних наслідків впроваджених заходів, включно з їхнім позитивним чи негативним впливом на кінцевий результат. Нарешті, принцип ефективності означає, що всі витрати на заходи в межах кадрової політики мають бути виправданими результатами господарської діяльності підприємства.

Вибір кадрової політики має здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства та передбачає реалізацію низки заходів. Насамперед необхідно розробити загальні принципи кадрової політики та визначити її пріоритетні цілі. Далі слід здійснити планування потреби у персоналі, формування організаційної структури та штатного розпису, призначення працівників, створення кадрового резерву та організацію внутрішнього переміщення кадрів. Важливо налагодити ефективну систему руху кадрової інформації. Одночасно потрібно забезпечити раціональний розподіл коштів і впровадити дієву систему стимулювання праці. Значну увагу слід приділити розробці та реалізації програм розвитку кар'єри, професійної орієнтації й адаптації персоналу, а також плануванню підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Завершальним етапом є аналіз відповідності кадрової політики загальній стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі та оцінювання ефективності діяльності персоналу.

Кадрова політика – це ключовий механізм управління персоналом, що дозволяє створювати сприятливі умови для працівників і досягати довгострокових цілей компанії. В умовах стрімких змін у бізнес-середовищі

виникає потреба в оновленні підходів до управління персоналом. Сучасна кадрова політика має враховувати нові виклики: необхідність швидкої адаптації до змін, використання цифрових технологій, розвиток професійних навичок, підтримку різноманітності у колективах та забезпечення балансу між особистим і професійним життям (Рис. 2).



Рис. 2. Інноваційна кадрова політика

Джерело: власні дослідження.

Щоб залишатися конкурентоспроможною, організація повинна впроваджувати гнучкі, інноваційні підходи до роботи з персоналом. Стара модель кадрової політики, що ґрунтується на стабільності та жорсткій ієрархії, вже не відповідає реаліям сучасного ринку. Успішне підприємство – це те, яке вміє швидко адаптуватися, підтримує розвиток своїх працівників і формує культуру довіри, інклюзивності та гнучкості.

Сучасний ринок праці перебуває у стані постійної трансформації: швидкий розвиток технологій та зміна потреб бізнесу вимагають від кадрової політики високої гнучкості та здатності до адаптації. Щоб відповідати новим викликам, кадрові стратегії мають оперативно змінюватися, враховуючи нові реалії. Використання інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики даних і автоматизації, дає змогу підвищити ефективність управління персоналом, зменшити потребу у рутинних ручних операціях, а також забезпечити точність і оперативність прийняття рішень. Паралельно з технологічними змінами зростає потреба в постійному професійному розвитку працівників. Новітні підходи в управлінні кадрами мають бути спрямовані на безперервне навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу до самовдосконалення. Також невід’ємним елементом сучасної кадрової політики є підтримка принципів інклюзії – забезпечення рівних можливостей для всіх працівників та створення багатоманітного, комфортного і справедливого робочого середовища.

Кадрова політика є одним із ключових елементів системи управління організацією, оскільки саме вона визначає підходи до формування, розвитку та ефективного використання персоналу. Від правильно вибудованої кадрової політики залежить не лише мотивація та задоволеність працівників, а й

загальна продуктивність підприємства, його здатність адаптуватися до змін і забезпечувати сталий розвиток. Отже, інвестиції у розвиток кадрової політики є важливим чинником успіху будь-якої організації.

Список використаних джерел

1. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 39. С. 165-170.
2. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. С. 86-90.

*Бондарчук Н. В., к. юр. н., доцент,
кафедра правознавства*

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ СПОРІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Ключові слова: медіація, земельні спори, європейська інтеграція, судові процедури, конфлікти.

У світлі євроінтеграційного курсу України актуальним є запровадження медіації як одного з дієвих механізмів врегулювання земельних спорів. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом містить низку положень, що сприяють розвитку позасудових способів вирішення спорів, включаючи медіацію. Зокрема, статті 476–478 передбачають загальний порядок вирішення спорів між Сторонами, який включає консультації, арбітражну процедуру, примирення та можливість досягнення взаємоприйняттого рішення [1]. Крім того, глава 15 Угоди вводить механізм посередництва з метою сприяння досягненню взаємопогодженого рішення на основі всеохоплюючих та прискорених процедур. Умови використання зазначених механізмів деталізуються, зокрема, у статтях 304, 305, 309 Угоди, що вказує на прагнення ЄС до поширення мирних засобів врегулювання спорів. Застосування позасудових механізмів вирішення спорів у контексті європейської інтеграції має слугувати додатковим поштовхом до розвитку таких інститутів на національному рівні, зокрема сприяти зміцненню довіри до медіації [2, с. 74].

Земельні спори посідають особливе місце серед приватно-правових конфліктів, оскільки поєднують правові, соціальні та економічні аспекти, а також часто мають міжособистісний, тривалий характер. Відповідно до ст. 158 Земельного кодексу України земельні спори вирішуються судами та органами місцевого самоврядування [3]. О.П. Подцерковний та Г.М. Будурова наголошують на існуванні сучасних проблем множинності юрисдикцій в Україні, з якими стикається правосуддя у цій сфері. Оскільки у сфері земельних відносин єдині за предметом спори віднесені у частині публічно-правових аспектів (при оскарженні рішень органів державної влади та місцевого самоврядування) до юрисдикції адміністративних судів, а майнові питання належності земельної ділянки та зобов'язальних відносин – до цивільної та господарської юрисдикцій. На думку вчених, це провокує неоднакову судову практику та юрисдикційні конфлікти, унеможливує вирішення земельного спору в одній справі [4, с. 36-37]. Сьогодні однією з ключових причин зниження ефективності правосуддя є наявність системних труднощів, серед яких – надмірне навантаження на суддів, часті випадки безпідставного затягування розгляду справ, а також слабкість механізмів

примусового виконання судових рішень. Усі ці чинники істотно впливають на рівень довіри до судової системи та перешкоджають повноцінному утвердженню принципу верховенства права. Додатковим викликом для функціонування судової гілки влади стало повномасштабне вторгнення російської федерації, що супроводжується інтенсивними бойовими діями та тимчасовою окупацією окремих територій країни [5, с. 340].

Загалом, доступність до правосуддя не виключає можливості для особи вирішити свій спір у позасудовому порядку. Задля утвердження європейських стандартів державою обрано курс на створення умов для стимулювання дешевших і менш формалізованих способів врегулювання спору, ніж судові механізми. Звернення до суду рекомендовано використовувати як винятковий спосіб врегулювання юридичного спору [6].

Врегулювання земельних спорів шляхом медіації регламентовано ст. 158-1 Земельного кодексу України, за якою суд і органи місцевого самоврядування мають сприяти примиренню сторін земельного спору [3]. Медіація має за мету не тільки врегулювання існуючого спору, а й його уникнення у майбутньому. Відповідно до ЗУ «Про медіацію» медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт шляхом переговорів [7]. Цей підхід дозволяє сторонам самостійно обрати нейтрального посередника – медіатора, який сприяє конструктивному діалогу та пошуку взаємоприйнятного рішення. Залучення до розв'язання земельного спору професійного медіатора є виправданим, адже сприяє забезпеченню індивідуального підходу до врегулювання конфлікту, налагодженню конструктивного діалогу і дотриманню балансу інтересів сторін.

Однією з ключових переваг медіації у сфері земельних правовідносин є сприяння збереженню та відновленню добросусідських відносин, що мають особливе значення в сільських громадах, у межах ОСББ, між приватними власниками суміжних ділянок, фермерськими господарствами та органами місцевого самоврядування. Земельні спори часто виникають між людьми, які тривалий час проживають поруч або взаємодіють у межах однієї територіальної громади. Ці спори часто виникають через межі земельних ділянок, розміщення будівель, насаджень або інші аспекти спільного користування землею. Практика показує, що багато земельних спорів виникають через прогалини в державному кадастровому обліку, неточності у правовстановлюючих документах або проблеми з правонаступництвом. Судовий спір, навіть виграний, нерідко призводить до ескалації конфлікту, тривалого психологічного напруження та втрати довіри між сторонами. Також традиційне судове вирішення таких конфліктів може бути тривалим і витратним. Натомість медіація створює простір для конструктивного діалогу, що дозволяє сторонам не лише досягти компромісного рішення, але й

зберегти соціальний капітал – довіру, співпрацю та взаємну повагу в громаді. Медіація не лише сприяє ефективному вирішенню земельних спорів, але й підтримує принципи добросусідства, зменшуючи соціальну напругу та сприяючи гармонійному співіснуванню громадян.

У контексті земельних спорів особливої уваги заслуговує питання співвідношення медіації з принципом верховенства права. Останній традиційно асоціюється із забезпеченням вирішення спорів на підставі норм права, однак у сучасному праворозумінні він передбачає також доступ до ширшого спектру методів вирішення конфліктів, зокрема альтернативних. Медіація в цьому контексті може розглядатися як форма реалізації права особи на доступ до справедливості, адже дозволяє сторонам знайти рішення, що відповідає не лише правовим нормам, а й їхньому суб'єктивному уявленню про правильне та справедливе. Справедливість є засадничою категорією медіації. Ця процедура ефективна лише за умови забезпечення справедливого результату. Попри індивідуальний характер поняття справедливості для кожної сторони, воно має базуватися на моральних засадах, традиціях і звичаях, легітимованих суспільством. Лише в такому випадку медіація здатна утверджувати справедливість як одну з ключових складових верховенства права [2, с. 46]. Вирішення спору шляхом медіації дозволяє реалізувати доступ особи до справедливості не лише як правової процедури, а як життєвої, людської потреби в чесному і збалансованому вирішенні конфлікту.

Враховуючи специфіку земельних правовідносин, де суперечки часто мають глибоко персоналізований і соціально чутливий характер, саме медіація як гнучкий, конфіденційний та орієнтований на інтереси сторін інструмент може стати ефективним способом захисту прав та досягнення справедливості без залучення формалізованої судової процедури. Особливо ефективною медіація є у випадках, коли конфлікт стосується добросусідських відносин, оскільки вона допомагає зберегти або відновити довіру між сусідами. Застосування медіації у вирішенні земельних спорів є перспективним інструментом у контексті євроінтеграційних процесів, оскільки сприяє наближенню до європейських підходів у сфері вирішення конфліктів.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 черв. 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 12.05.2025).
2. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 276 с.
3. Земельний кодекс України від 25 жовт. 2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 3-4. Ст. 27.

4. Подцерковний О.П., Будурова Г.М. Щодо потреб запровадження спеціалізації господарських судів у земельних та інвестиційних спорах. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2023. Випуск 5 (52). С. 36-41.

5. Канівець Л. А. Щодо ефективності застосування медіації у земельних спорах. *Право і суспільство*. 2024. № 1. С. 337-343.

6. Про Концепцію вдосконалення судівництва для утвердження справедливого суду в Україні відповідно до європейських стандартів: Указ Президента України від 10 трав. 2006 р. № 361/2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361/2006/print> (дата звернення: 12.05.2025).

7. Про медіацію: Закон України від 16 лист. 2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

*Бугайчук В.В., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Вакулюк О.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Економіка»*

СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ЯК СПОСІБ ЗАВОЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ ТОВАРІВ

Ключові слова: перевага, економіка, конкуренція, життєверсифікація, підприємство.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки, коли кожен суб'єкт господарювання веде боротьбу за окремий сегмент споживачів стратегія диференціації розглядається як один із ефективних інструментів досягнення конкурентної переваги шляхом надання продукції додаткових споживчих властивостей, що перевершують характеристики аналогічних товарів конкурентів. У межах базових конкурентних стратегій, диференціація передбачає орієнтацію підприємства на виготовлення модифікованої, нестандартної продукції, яка має унікальні ознаки, що формують її ексклюзивну ринкову привабливість.

Ефективність стратегії диференціації зростає пропорційно до ступеня попиту на продукцію, коли споживачі більше не мають задоволення уніфікованими, стандартними товарами, навіть за нижчою ціною. Підприємство досягає успіху у разі, якщо йому вдається запропонувати товар із такими характеристиками, які важко або майже неможливо відтворити конкурентам, і які водночас є цінними для споживача. У такому разі споживча перевага компенсує додаткові витрати на розробку і реалізацію таких характеристик через підвищену ціну товару. У разі, коли додаткові властивості товару не сприймаються споживачами як вагомі або легко імітуються конкурентами, стратегія диференціації втрачає свою результативність. Тому впровадження даної стратегії на підприємстві повинно базуватись на глибокому аналізі ринкових потреб, мотивації споживачів, а також чіткому розумінні тих характеристик, за які споживач готовий платити. Стратегія диференціації набуває все більшої актуальності в умовах посилення індивідуалізації споживчих потреб і зростання варіативності споживчих преференцій, які більше не можуть бути повністю задоволені стандартизованими товарами масового виробництва.

Виклад основного матеріалу. За економічною сутністю стратегія диференціації передбачає впровадження унікальних характеристик у виробничо-маркетингову діяльність підприємства, які мають значиму споживчу цінність та здатні формувати відмінність продукту в очах цільової аудиторії. На підприємстві процес впровадження стратегії диференціації

доцільно здійснювати із дослідження змін у споживчих запитах та виявлення переваг, що впливають на вибір продукції. На основі результатів досліджень підприємство розробляє один або кілька варіантів продукції з новими, візуально та функціонально вираженими ознаками, з поміж яких: унікальні органолептичні або фізико-хімічні властивості; розширені сервіси (доставка, монтаж, пусконаладжувальні роботи); інноваційні функціональні характеристики; підвищене співвідношення «ціна-цінність»; дизайнерські рішення, що підвищують естетичну привабливість; вищий рівень безпеки та надійності; якість виготовлення, що перевищує середньоринкові стандарти; брендовий імідж, репутаційна привабливість; технологічна унікальність, асортиментна повнота, після продажне обслуговування тощо.

Створення споживчої цінності, яка суттєво відрізняється від пропозицій конкурентів, лежить в основі успіху стратегії диференціації. Відповідно до цього виокремлюють три основні напрями формування цінності [1,3,4]:

1. Оптимізація сукупних витрат споживача при збереженні рівня ціни, що досягається шляхом: зменшення трудових витрат на експлуатацію; зниження витрат на технічне обслуговування (через тривалу гарантію або безкоштовний сервіс); підвищення ефективності виробничих процесів споживача (через сумісність з існуючим устаткуванням, швидкість роботи тощо); мінімізації складських витрат і часу на логістику.

2. Посилення ефективності використання продукції, зокрема: розширення функціональних можливостей товару; зниження потреби в технічному догляді; забезпечення багатofункціональності та тривалого терміну служби; легкість в інтеграції з іншими системами споживача.

3. Формування емоційної або символічної цінності, яка не обов'язково знижує витрати, але задовольняє вищі запити споживача – наприклад, через іміджеві атрибути, унікальність або престиж.

Таким чином, стратегія диференціації є дієвим інструментом формування конкурентних переваг за умови її ретельного аналітичного обґрунтування, поступової реалізації та чіткого позиціонування додаткових характеристик товару у свідомості споживача.

У центрі стратегії диференціації як механізму досягнення конкурентних переваг перебуває продукція, споживчі характеристики якої суттєво відрізняються від аналогічної продукції конкурентів. Підвищений рівень ціни на таку продукцію виступає своєрідною компенсацією за підвищену споживчу цінність – як об'єктивно реальну, так і суб'єктивно сприйнятту покупцем. Водночас споживацьке сприйняття цінності не завжди корелює з фактичними функціональними властивостями товару: на формування уявлення про корисність часто впливають зовнішні атрибути, такі як ціна, естетичність упаковки, рекламна активність чи рівень комунікації з боку продавця. Такі умовно-символічні ознаки набувають особливого значення в таких ситуаціях [4, с. 162]:

- при першій покупці товару;
- у разі недостатнього досвіду споживача;
- за низької частоти повторного споживання;
- коли нові характеристики є складними для швидкого розуміння або оцінки.

Успішне впровадження стратегії диференціації дозволяє підприємству:

- сформувати стійку конкурентну перевагу;
- обґрунтовано встановити вищу ціну на свою продукцію;
- збільшити обсяги продажів за рахунок залучення нових споживачів;
- зміцнити бренд і підвищити імідж компанії на ринку.

Крім того, стратегія диференціації забезпечує опір основним конкурентним силам, які діють у галузі: бар'єр для існуючих конкурентів формується завдяки унікальним характеристикам продукції, які мають стійку прихильність з боку споживачів та для нових гравців виникає через складність імітації унікальних властивостей товару; послаблення впливу покупців через їхню орієнтацію на цінність, а не лише на ціну; обмеження впливу товарів-субститутів, які не можуть забезпечити аналогічну комбінацію характеристик; зменшення впливу постачальників, оскільки високі ціни на кінцевий продукт дозволяють компенсувати можливі зміни в умовах постачання.

Стратегія диференціації демонструє високу ефективність у довгостроковій перспективі, якщо вона ґрунтується на високому рівні технічної інноваційності, стабільній якості продукції і високому рівні сервісного обслуговування. Водночас, як і будь-яка інша стратегія, диференціація супроводжується певними ризиками, а саме: ймовірністю копіювання ключових властивостей конкурентами, появі інновацій, що можуть забезпечити вищу споживчу цінність, нехтування контролем за витратами, що призводить до втрати цінової конкурентоспроможності; скороченням платоспроможного попиту населення, що знижує привабливість диференційованої продукції.

Також зазначена стратегія не є сумісною з лідерством за витратами, але може ефективно поєднуватися з фокусною стратегією, посилюючи рівень спеціалізації.

З поміж типових помилок у реалізації стратегії диференціації варто виокремити [3]:

- недостатнє розуміння ціннісних орієнтацій споживача;
- впровадження змін, які не забезпечують приросту корисності для покупця;
- надмірна складність або «перевантаження» характеристиками, які не відповідають реальним запитам ринку;
- завищення цін на нові властивості, що ускладнює утримання клієнтів;

• недооцінка комунікаційного супроводу – акцент лише на функціональність без достатнього просування у свідомості споживача.

Диференціація зазвичай ґрунтується на спеціалізації підприємства у виробництві нестандартного продукту, що є вдосконаленою версією типового зразка. Така продукція набуває особливої цінності для споживачів у випадках, коли традиційна стандартизована продукція не здатна повністю задовольнити їхні потреби. Стратегія диференціації може здійснюватися за фізичними властивостями товару, рівнем післяпродажного обслуговування, кваліфікацією персоналу, географічним положенням підприємства або завдяки сформованому корпоративному іміджу.

Висновки та пропозиції. Таким чином, стратегія широкої диференціації потребує ретельного аналітичного обґрунтування, адаптації до змін у споживчій поведінці, а також постійного моніторингу ризиків, пов'язаних з її реалізацією. Її успіх залежить від здатності підприємства створити виняткову споживчу цінність і ефективно донести її до цільової аудиторії. Реалізація стратегії диференціації є доцільною насамперед у тих випадках, коли конкуренція зосереджена в неціновій площині, а кількість компаній, що впроваджують подібну стратегію, залишається обмеженою. Для успішної реалізації такої стратегії необхідна високопрофесійна маркетингова служба, здатна здійснювати комплексне вивчення ринкових потреб і трендів.

Список використаних джерел

1. Болотіна І. М., Семенець М. В. Стратегії просування товарів на зовнішній ринок. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf
2. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./за заг. ред. М. І. Ковалю. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал»», 2018. 350 с. Бібліогр.: с. 347–350.
3. Стратегія диференціації – це ... Переваги та недоліки стратегії. Підприємництво. 2020. URL: <https://ukr.mentorbizlist.com/4143884-differentiation-strategy-is--advantages-and-disadvantages-of-a-strategy>
4. Закрижевська І., Каткова Т., Карпенко В. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 160–172. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172>

*Гіваргізов І. Г., к. е. н., доцент,
кафедра менеджменту та маркетингу,
Кірілюк Б., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

РЕКОМЕНДАЦІЙНІ СИСТЕМИ В E-COMMERCE: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Ключові слова: цифрові технології, цифровий маркетинг, управління, менеджмент.

У сучасній архітектурі інтернет-магазинів машинне навчання стало ключовим елементом, який дозволяє не просто автоматизувати взаємодію з клієнтом, а й перетворити її на персоналізований досвід. В основі таких систем лежать алгоритми, що аналізують поведінку користувача – його історію переглядів, покупки, дії на сайті – і на цій основі будують динамічні рекомендації, які змінюються в режимі реального часу.

Однією з найбільш розповсюджених стратегій побудови системи рекомендацій є використання колаборативної фільтрації. Цей метод не звертається до змісту самих товарів, а аналізує поведінкові шаблони – тобто, які товари переглядали чи купували користувачі з подібними інтересами. Існує кілька підходів до реалізації цієї фільтрації: деякі алгоритми орієнтовані на схожість між користувачами, інші – на схожість між товарами. Система, наприклад, може порекомендувати товар, який нещодавно обрали інші покупці зі схожим смаком. Проте цей підхід має обмеження – він неефективний при появі нових товарів або нових користувачів, для яких ще немає достатньої статистики. Це так звана проблема холодного старту.

Ще один поширений підхід – контентна фільтрація. Вона ґрунтується на аналізі самих товарів: їхніх характеристик, описів, категорій, брендів. Алгоритм вивчає, які товари подобаються користувачеві, й шукає подібні до них за контентом. Такий метод дозволяє формувати релевантні рекомендації навіть для нових користувачів, оскільки не залежить від даних інших людей. Водночас він схильний до надмірної узагальненості – система може знову і знову пропонувати однакові типи товарів, не розширюючи горизонти користувача.

Сучасна практика впровадження рекомендаційних систем все частіше ґрунтується на гібридних моделях, які поєднують обидва підходи – колаборативний і контентний. Такі моделі можуть враховувати не лише дії користувача, а й специфіку самих товарів, що суттєво підвищує точність рекомендацій.

Для побудови таких моделей активно застосовуються сучасні ML-фреймворки. Один з найбільш потужних інструментів – TensorFlow, розроблений Google. Його особливістю є здатність працювати як з

класичними ML-алгоритмами, так і з глибоким навчанням. TensorFlow дозволяє створювати складні нейронні мережі, зокрема автоенкодерів або моделі з пам'яттю типу LSTM, що можуть «запам'ятовувати» послідовність дій користувача та робити більш точні передбачення [1].

Для більш класичних підходів і табличних даних часто застосовується Scikit-learn – легкий і зручний фреймворк, який включає широкий набір алгоритмів: від дерев рішень до кластеризації та регресії. Він підходить для швидкого прототипування моделей, які можуть, наприклад, визначати ймовірність покупки товару на основі сукупності поведінкових ознак.

Ще один інструмент – LightGBM від Microsoft – особливо цінний при роботі з великими наборами ознак. Це бібліотека градієнтного бустингу, яка дозволяє будувати точні моделі з високою продуктивністю. LightGBM використовується тоді, коли потрібно враховувати десятки чи сотні фіч: демографічні дані користувача, час взаємодії, тип пристрою, геолокацію, динаміку активності тощо [1].

Окрему категорію складають інструменти для векторного пошуку. У персоналізованих системах дуже важливо вміти знаходити подібні товари або користувачів у багатовимірному просторі ознак. Саме для цього застосовуються FAISS і Annoy. FAISS – потужна бібліотека, яка дозволяє швидко обробляти запити до мільйонів векторів, шукаючи найближчі за схожістю. Вона особливо корисна в задачах, де опис товару або інтереси користувача перетворюються на вектор за допомогою моделей обробки природної мови, таких як BERT. FAISS підтримує як точний, так і наближений пошук, що дозволяє обирати між швидкістю та точністю в залежності від задачі.

Annoy, розроблений компанією Spotify, є альтернативою FAISS, та відрізняється простою реалізацією та високою ефективністю для випадків, коли потрібно зберігати великі індекси на диску та швидко їх читати. Його зручно використовувати в тих системах, де реальну швидкодію критично важливо забезпечити навіть при обмежених ресурсах.

Як показано у науковому дослідженні «Recommendation Systems in E-Commerce Applications» [2], сьогоdnішні системи рекомендацій уже не обмежуються аналізом лише текстової чи числової інформації. Вони активно працюють з мультимедійними джерелами: зображеннями товарів, описами, категоріями, поведінкою користувача в інтерфейсі, а також соціальними сигналами. Такий підхід дозволяє суттєво підвищити точність прогнозів і релевантність рекомендацій, оскільки кожен тип даних розкриває унікальний аспект користувацьких намірів.

Архітектурно така система будується навколо кількох основних шарів. На першому рівні працює блок збору та попередньої обробки даних. Він приймає потоки даних з фронтенду магазину, CRM, ERP, систем аналітики, а також додаткові медіа-файли, що характеризують товар. Ці дані очищуються, стандартизуються та передаються до дата-центру чи хмарного сховища

(часто використовують BigQuery, Amazon S3 або Hadoop HDFS), де зберігаються для подальшого навчання моделей.

Наступний рівень – це модуль моделювання, який сьогодні дедалі частіше базується на нейронних мережах, зокрема графових нейронних мережах. Як наголошується в дослідженні, GNN ідеально підходять для моделювання взаємодій між користувачами й товарами, оскільки такі відносини легко уявити у вигляді графу. У вузлах графу перебувають користувачі та товари, а ребра між ними – це взаємодії: перегляди, покупки, оцінки тощо. На таких графах навчається модель, яка враховує не лише прямі взаємодії, а й контексти та непрямі зв'язки – наприклад, поведінку схожих користувачів.

Ці підходи вже активно застосовуються великими гравцями ринку: Uber Eats реалізував рекомендації на основі алгоритму GraphSage, Pinterest – PinSage для візуальних рекомендацій, Alibaba – GNN у комбінації з системами персоналізованого пошуку. Усі вони доводять: графові архітектури дають змогу досягти більшої точності, швидкості адаптації до нових користувачів і контенту, а також масштабованості в умовах зростаючих баз даних.

Для забезпечення генерації рекомендацій у реальному часі використовуються API-шлюзи, які звертаються до вже навчених моделей і отримують відповідь – набір релевантних товарів. Ці відповіді інтегруються у фронтенд системи: банери “Вам може сподобатися”, секції “Користувачі також купували”, персоналізовані пошукові підказки. Що важливо – система має бути оптимізована під низьку затримку, оскільки очікування кілька секунд на завантаження рекомендацій може негативно вплинути на взаємодію з користувачем.

Таким чином, сучасна рекомендаційна система в e-commerce – це багат шарова структура, де поєднуються дані, штучний інтелект і динаміку інтерфейсу. Це не просто набір алгоритмів, а повноцінна інфраструктура, яка аналізує користувача як цілісність, адаптується до його змін і формує досвід, максимально наближений до індивідуального. У найближчому майбутньому такі системи, без сумніву, стануть стандартом у кожному конкурентному інтернет-магазині.

Список використаних джерел

1. E-commerce Personalized Recommendations: a Deep Neural Collaborative Filtering Approach: веб-сайт. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772503024000598> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Oleh Basystiuk, Zoriana Rybchak. Recommendation systems in e-commerce applications. Information systems and networks. Lviv Polytechnic National University, Department of Artificial Intelligence Systems, Lviv, Ukraine: 2024 С. 252-259.

*Бугайчук В. В., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Олейніков Н. І., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Економіка»*

ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: ефективність, методика, підприємство, економіка.

Постановка проблеми. Ефективність є основою для оцінки результативності будь-якої економічної діяльності та передбачає оптимальне співвідношення витрат і результатів, що дозволяє підприємствам досягати максимального ефекту за мінімальних витрат. Підприємству, яке функціонує у мінливому зовнішньому середовищі, доцільно ретельно аналізувати ефективність кожної складової господарської діяльності – від використання виробничих потужностей до управління фінансами і людськими ресурсами [1]. Зазначимо, що ефективність визначається рівнем економічної обґрунтованості та результативністю, яка визначається на економічному і продуктивному перетворенні ресурсів у результати щодо досягнення цілей підприємства. Таким чином, дослідження ефективності діяльності підприємства є актуальним та необхідним для забезпечення їх сталого розвитку, оптимального використання ресурсів та підвищення результативності.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі дослідниками запропоновано безліч концептуальних підходів та методичного інструментарію до оцінки ефективності діяльності підприємства. Відтак, Л. Малярець, Л. Норік та А. Жуков виділяють наступні складові ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства:

- ефективність підсистем виробничо-господарської діяльності підприємства (виробничої, фінансової, інвестиційно-інноваційної, матеріально-технічної, маркетингової, кадрової й екологічної), що визначається отриманими результатами, які відображують досягнення цілей розвитку цих підсистем і конкурентний успіх підприємства на ринку;
- ефективність використання окремих видів ресурсів, яка характеризується співвідношенням обсягу випуску продукції або прибутку від виробничо-господарської діяльності з відповідною величиною ресурсів (окремих видів або окремими видами витрат, пов'язаними з робочою силою, з використанням основних фондів або оборотних коштів);
- соціально-екологічна ефективність, яка характеризується рівнем виконання соціально-екологічних зобов'язань підприємства [2].

Загальна методологія визначення ефективності діяльності підприємства полягає у відношенні результату до витрачених ресурсів (витрат), тобто визначається як відношення одержаного економічного ефекту до витрат підприємства на його досягнення [3]:

$$E = \frac{E_{\phi}}{B} \quad (1)$$

де, E – ефективність функціонування підприємства;

E_{ϕ} – економічний ефект, отриманий підприємством за певний період часу, грн.;

B – витрати підприємства на досягнення ефекту за той же період часу, грн.

Зауважимо, що ефективність діяльності підприємства представляє собою комплексний показник, який відображає ступінь оптимального використання різних ресурсів, необхідних для його функціонування та охоплює результативність використання трудових, фінансових, матеріальних та інших ресурсів підприємства. Іншими словами, ефективність діяльності відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей та отримання прибутку.

Варто також зазначити, що основні методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства мають на меті забезпечення комплексної оцінки результативності використання ресурсів, а також виявлення можливостей для покращення фінансових та виробничих показників. Одним із таких підходів є модель, запропонована І. Олексієм, яка враховує інтереси різних груп економічного впливу на підприємство, зокрема власників та менеджерів, споживачів, працівників і постачальників. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між фінансовими результатами діяльності та факторами, що впливають на підприємство ззовні та всередині. Модель І. Олексія дає змогу не лише оцінити зміни в фінансовій ефективності під впливом змін у врахуванні інтересів цих груп, але й спрогнозувати наслідки впровадження заходів, які орієнтовані на балансування цих інтересів [3].

К. Сухарева та А. Колодянова пропонують використання методу побудови багатокутника ефективності. У цій методиці загальна ефективність підприємства визначається як площа багатокутника, що формується в результаті поєднання восьми векторів-промінів. Кожен з цих векторів відповідає окремій складовій ефективності, що дає змогу охопити різноманітні аспекти діяльності підприємства. Основною перевагою цього методу є рівноцінність кожної складової ефективності, оскільки всі показники мають однаковий ваговий вплив на загальний результат. Важливим моментом є те, що ці показники взаємопов'язані та можуть формувати компенсаторний ефект, що дозволяє забезпечити більш точну та комплексну оцінку ефективності підприємства в цілому [5].

Т. Говорушко та Н. Климах визначають три основних методичних підходів для аналізу ефективності діяльності підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки, що залежать від умов застосування (табл.1). Перелічені підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства ґрунтуються на застосуванні ряду методів, кожен з яких має свої особливості та призначення для оцінки фінансових результатів (табл. 2).

Таблиця 1

Основні методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства

Методичний підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Ринковий	Порівняння підприємства з аналогічними на ринку.	Об'єктивність, актуальність, відображає реальні умови ринку.	Складність застосування, можливий брак або недостовірність даних.
Дохідний	Грунтується на доходах від прогнозованої вартості майна підприємства.	Враховує зміну вартості у часі, корисний для оцінки перспектив.	Висока трудомісткість, потребує великих даних і точних прогнозів.
Витратний	Оцінка ефективності через витрати підприємства.	Оцінює реально існуючі активи, об'єктивний для витратних аналізів.	Не враховує нематеріальні активи та гудвіл, що може знизити точність оцінки.

Джерело: [5]

Таблиця 2

Методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Методи	Короткий опис
Модель Дюпона	Дозволяє аналізувати рентабельність підприємства, розбиваючи на три основні компоненти: рентабельність продажів, оборотність активів та фінансовий леверидж.
ROI (рентабельність інвестицій)	Оцінює ефективність інвестицій, визначаючи відношення прибутку до інвестованого капіталу.
EPS (чистий прибуток на одну акцію)	Показує прибуток, який припадає на одну акцію компанії, важливий для акціонерів.
ROE (дохідність акціонерного капіталу)	Визначає, наскільки ефективно компанія використовує капітал акціонерів для отримання прибутку.
ROA (дохідність чистих активів)	Оцінює здатність підприємства отримувати прибуток від своїх активів, визначаючи ефективність використання активів.
CF (грошовий потік)	Оцінює здатність компанії генерувати грошові кошти від своєї діяльності, важливий для аналізу ліквідності.
EVA (економічна додана вартість)	Визначає додану вартість, яку підприємство створює після покриття вартості капіталу, використовуюваного для його фінансування.
EBITDA (операційний прибуток)	Оцінює операційну ефективність підприємства без врахування податків, амортизації та інших неопераційних витрат.
MVA (ринкова додана вартість)	Показує, наскільки компанія створює вартість для своїх акціонерів, порівнюючи ринкову вартість компанії з її капіталом.
BSC (збалансована система показників)	Оцінює діяльність підприємства через чотири аспекти: фінансовий, клієнтський, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток персоналу.
CVA(грошова додана вартість)	Визначає додану вартість підприємства з урахуванням вартості капіталу, з яким працює компанія.
TSR (показник сукупної акціонерної дохідності)	Оцінює дохідність для акціонерів, враховуючи зміни в ціні акцій та дивіденди.
CFROI (грошовий потік віддачі на інвестований капітал)	Визначає, який рівень грошового потоку генерується на кожен одиницю інвестованого капіталу.

Джерело: [4–5].

Вищезазначені методи, частково застосовуються в Україні та ще не набули широкого розповсюдження. В основному вони використовуються на підприємствах з іноземними інвестиціями, де використовуються новітні техно-

логії і методи управління, що є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності. Практика показує, що підприємства, які впроваджують сучасні методи аналізу ефективності, здатні значно оптимізувати виробничі процеси та досягти високих результатів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності їх діяльності. Тому інтеграція методів в українську економіку є перспективним напрямом для подальшого розвитку бізнесу.

Висновки та пропозиції. Отже, ефективність є одним з основних понять у сфері економіки і визначає ступінь досягнення результатів господарської діяльності підприємства при мінімальних витратах ресурсів. Це поняття охоплює не лише вимірювання результатів фінансової діяльності, але й дає змогу оцінити використання різних факторів виробництва та оцінити їх вплив на кінцевий результат підприємства.

Основні методи оцінки ефективності діяльності підприємства охоплюють різноманітні аспекти, такі як ефективність підсистем, використання ресурсів і соціально-екологічна ефективність. Визначення ефективності здійснюється через порівняння результатів з витратами, а також з урахуванням впливу різних груп економічного впливу на підприємство. Сучасні методи оцінки, як-от модель Дюпона, ROI, EVA та інші, дозволяють детально аналізувати фінансову діяльність компаній і виявляти можливості для покращення результативності. Інтеграція новітніх методик в українську економіку може значно покращити управління підприємствами та їх конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Балабан, П., Овсієнко, А. (2022). Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. серія «Економічні науки», (1 (105), 7-14. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/95/87>.
2. Малярець Л., Норік Л., Жуков А. Економіко-математичні моделі в діагностиці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства : монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 232 с. URL: <https://surl.li/afursq>.
3. Олексів І. Б. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 209–214. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_209_214.pdf.
4. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. Вип. 19. С. 187–192.
5. Сухарева К. В., Колодьянова А. А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. Економічний форум. 2016. №1. С. 241–245. UR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_36

*Будуй О. Г., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму*

ЦИФРОВА ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключові слова: бізнес, підприємство, економіка, діджиталізація.

В епоху стрімкого технологічного прогресу, цифровізація перетворилась на ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств. Зростаюча складність ринків, вимоги клієнтів та необхідність оптимізації внутрішніх процесів роблять цифрові технології не просто інструментом, а фундаментом ефективного управління сучасним підприємством. У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації бізнес-процесів та управління підприємствами. Впровадження цифрових рішень дозволяє компаніям підвищити ефективність, оптимізувати ресурси та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Основні аспекти цифрового управління підприємством: автоматизація бізнес-процесів (цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, що знижує витрати та підвищує продуктивність, використання штучного інтелекту, машинного навчання та роботизованих процесів сприяє швидкому аналізу даних та прийняттю обґрунтованих рішень), використання великих даних та аналітики (аналітика великих даних – Big Data, – допомагає підприємствам отримувати цінну інформацію про ринок, споживачів та внутрішні процеси, що сприяє прийняттю стратегічних рішень, прогнозуванню тенденцій та оптимізації ресурсів), хмарні технології та мобільні рішення (забезпечують доступ до даних у реальному часі, що дозволяє керівникам та співробітникам працювати з будь-якої точки світу, мобільні додатки та платформи сприяють ефективному управлінню та комунікації між відділами), інтернет речей – IoT та блокчейн (IoT дозволяє підприємствам контролювати виробничі процеси, відстежувати стан обладнання та оптимізувати логістику, тоді як блокчейн забезпечує прозорість та безпеку фінансових операцій, що особливо важливо для великих корпорацій).

Одним з ключових аспектів цифрової трансформації є оптимізація операційних процесів. Автоматизація рутинних завдань за допомогою дозволяє підприємствам звільнити людські ресурси для більш стратегічних завдань. Інтеграція ERP (Enterprise Resource Planning) систем [4] забезпечує комплексний огляд усіх бізнес-процесів, від управління ланцюгом поставок до фінансів та людських ресурсів. Це сприяє кращій координації, зниженню витрат та підвищенню операційної ефективності.

Цифрові технології також революціонізують процес прийняття рішень. Big Data analytics [5] дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію з величезних обсягів даних, виявляти тенденції та передбачати зміни на ринку. Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) [2] дозволяє автоматизувати процес аналізу даних, генерувати прогнози та надавати рекомендації для прийняття обґрунтованих рішень. Це особливо важливо в умовах невизначеності та швидких змін на ринку. Крім того, цифрові технології відкривають нові можливості для покращення взаємодії з клієнтами. CRM (Customer Relationship Management) системи [1] дозволяють підприємствам збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, персоналізувати маркетингові кампанії та надавати більш якісний сервіс. Використання соціальних мереж (social media) та інших цифрових каналів (digital channels) [3] дозволяє підприємствам налагоджувати прямий діалог з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та будувати лояльні відносини.

Однак, успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження технологій, але й зміни організаційної культури та підходів до управління. Необхідно створити середовище, яке заохочує експерименти, інновації та навчання. Також, важливо враховувати етичні та соціальні аспекти використання цифрових технологій, зокрема, питання приватності даних та кібербезпеки.

Сучасні цифрові рішення дозволяють ефективно вирішувати бузліч управлінських задач. Нині цифрові рішення – це не тільки інструмент управління бізнес-процесами. Сучасні цифрові платформи можуть використовуватися і для ефективного контролю та забезпечення відкритості компанії або інформування зацікавлених сторін про діяльність організації. Прикладом такого інструменту може бути Looker Studio від Google. Дана хмарна платформа використовується для створення інтерактивних візуалізацій і звітів на основі даних з різних джерел і дозволяє перетворювати розрізнені дані на зрозумілі, наочні й аналітично цінні звіти, що оновлюються в реальному часі. Це відкриває широкі можливості для оперативного моніторингу ключових показників, виявлення тенденцій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Looker Studio може стати дієвим інструментом для забезпечення прозорості діяльності організації. Як і інші інструменти Google дашборди, створені на цій платформі є безкоштовними та можуть бути доступними для партнерів, клієнтів, представників громадськості чи інших зацікавлених осіб. Використання організації Looker Studio для управління та візуалізації даних дозволяє демонструвати відкритість і підзвітність, формуючи довіру до своєї діяльності.

Переваги хмарних технологій полягають у динамічному оновленні даних та автоматизації процесу інформування. З появою хмарних технологій замість регулярної ручної підготовки звітів достатньо налаштувати

динамічний інтерфейс, який завжди відображатиме актуальні для користувача дані. Це особливо важливо в умовах, коли інформація постійно оновлюється, а її обсяги зростають.

Отже, цифрові технології є потужним інструментом, який може трансформувати управління, підвищити його ефективність та створити стійку конкурентну перевагу. Використання автоматизації, аналізу даних, штучного інтелекту дозволяє оптимізувати операційні процеси, удосконалити прийняття рішень та покращити взаємодію з клієнтами. Проте, успішна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу, який враховує не лише технологічні, але й організаційні та етичні аспекти. Організації, які зможуть ефективно використовувати цифрові технології, будуть мати значну перевагу в майбутньому. Попри значні переваги, цифровізація управління підприємством стикається з низкою викликів, таких як кібербезпека, необхідність навчання персоналу та інтеграція нових технологій у існуючі бізнес-процеси.

Список використаних джерел

1. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th Edition. London : Routledge, 2019. 468 p.
2. Domingos P. The Master Algorithm: How the Quest for the Ultimate Learning Machine Will Remake Our World. New York: Basic Books, 2015. 352 p.
3. Kaplan A., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons. 2010. № 53(1). P. 59–68.
4. Laudon C., Laudon J. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th Edition. New York: Pearson, 2024..
5. Saltz J. S., Stanton J. M. Data Science for Business With R. SAGE Publications Ltd, 2021. 780 p.

*Гребчук І. Ф., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Паранський Д. І., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Економіка»*

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: ефективність, чинники, підприємство, економіка.

Постановка проблеми. Економічна ефективність є ключовим показником стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання досягати максимальних результатів за мінімальних витрат, використовуючи наявні ресурси. Підвищення економічної ефективності є важливою складовою стратегії розвитку кожного підприємства, оскільки дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність, підвищити прибутковість і досягти стійких позицій на ринку. Водночас, актуалізується проблема визначення чинників впливу на економічну ефективність діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Економічна ефективність є важливою категорією, що відображає співвідношення між результатами діяльності підприємства та витратами ресурсів, необхідними для їх досягнення [5, с. 176]. Економічна ефективність є результатом взаємодії численних факторів, що визначають оптимальність використання ресурсів, максимізацію прибутку та забезпечення стійкого розвитку в умовах мінливого середовища.

Загалом фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства поділяють на внутрішні та зовнішні. Перелік та короткий опис внутрішніх факторів наведено в табл.1. Аналіз внутрішніх факторів впливу на економічну ефективність діяльності підприємства підкреслює ключову роль кожної з них у досягненні успіху та конкурентоспроможності.

Маркетингова стратегія, фінансове управління, операційні процеси, управління персоналом та система ризиків, всі вони взаємодіють і впливають на рівень економічної ефективності підприємства. Врахування даних факторів у плануванні та прийнятті управлінських рішень дає змогу оптимізувати ресурси, підвищити якість продукції та забезпечити стабільний розвиток. Надання пріоритету вищезазначеним аспектам дозволить підприємству вирішувати внутрішні проблеми та досягати поставлених цілей в умовах змінного ринкового середовища. Зовнішні фактори, що мають вплив на економічну ефективність діяльності підприємства згруповані в табл.2. Аналіз зовнішніх факторів впливу на економічну ефективність діяльності

підприємства свідчить про значний обсяг зовнішніх чинників, які можуть впливати на його функціонування.

Таблиця 1

**Внутрішні фактори впливу на економічну
ефективність діяльності підприємства**

Сфера впливу	Характеристика факторів
Маркетингова	включає напрями, пов'язані з продуктом, ціною, місцем розташування та просуванням (4Р маркетингу), а також інноваційну політику підприємства. Правильно вибрана стратегія маркетингу дає змогу підприємству зайняти свою нішу та ефективно конкурувати на ринку продукції.
Фінансова	є ключовою для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Ефективне використання власних та позикових коштів, контроль над кредиторською і дебіторською заборгованістю, а також забезпечення ліквідності є важливими складовими економічної ефективності.
Операційна	ґрунтується на виробничих процесах, логістиці та управлінні якістю продукції. Ефективне управління даними аспектами дає змогу оптимізувати процеси та знижувати витрати виробництва.
Управління персоналом	концентрується на людському капіталі та є важливим ресурсом для будь-якого підприємства. Склад і якість персоналу, система мотивації, управління ними впливають на продуктивність праці та економічну ефективність підприємства.
Антикризового менеджменту та ризиків	ґрунтується на ефективній системі обмежень та управління ризиками, що дає змогу підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зменшуючи можливість негативних наслідків.

Джерело: сформовано авторами за джерелами [1–2].

Екологічні зміни, науково-технічний прогрес, економічні та фінансово-валютні умови, державне регулювання та форс-мажорні обставини – фактори становлять великий виклик для управління підприємством. Врахування зовнішніх впливів є ключовим для ефективного планування, прийняття стратегічних рішень та адаптації до змін у середовищі. Підприємства, які вміють ефективно реагувати на зовнішні фактори, мають більші шанси на успішний розвиток та збереження конкурентних переваг. Окрім того, такої класифікації факторів не достатньо для управління економічною ефективністю за видами діяльності підприємства, тому для класифікації факторів необхідно виділяти не лише зовнішні та внутрішні. Так, Т. Стукан та А. Ярославський виокремлюють наступні ознаки факторів впливу на ефективність діяльності виробничого підприємства [3,5]:

1. За основними напрямками розвитку і вдосконалення виробництва (за напрямками формування): підвищення рівня спеціалізації, розвиток науково-

технічного прогресу та інноваційна політика, ступінь інтегрованості, організація праці, виробнича технологія.

2. За джерелами підвищення ефективності: зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва, зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості; раціональне використання природних ресурсів.

Таблиця 2

**Зовнішні фактори впливу на економічну
ефективність діяльності підприємства**

Фактори	Характеристика факторів –
Екологічні	визначають зміни в екологічних умовах та можуть впливати на виробництво, технології, витрати на енергію та матеріали, а також на відношення споживачів до продукції. Підприємство повинно бути свідомим свого впливу на навколишнє середовище та приймати заходи для зменшення негативу.
Науково-технічні	ґрунтуються на розвитку науки та технологій і впливають на конкурентоспроможність підприємства, його виробничі процеси та якість продукції. Підприємство має відстежувати та адаптуватися до останніх тенденцій розвитку науково-технічних факторів даної галузі в якій воно функціонує.
Економічні та кон'юнктурні	включають зміни у економіці та ринкові умови. Зокрема такі як зміни як: рівень споживання, інфляція, безробіття – впливають на попит на продукцію, ціни на ресурси та інші аспекти діяльності підприємства.
Фінансово-валютні	включають зміни в курсах валют, стан фінансових ринків та ставки інтересів, які можуть впливати на вартість ресурсів, доступність кредитів та інвестицій, а також загалом на фінансовий стан підприємства
Державне втручання	орієнтування на політика уряду, законодавство, які безпосередньо впливають на бізнес-середовище та умови діяльності підприємства. Зміни в законодавстві можуть мати різний вплив на різні галузі та види діяльності підприємства.
Форс-мажорні обставини	до них відносяться: стихійні лиха, війна, фінансові кризи та інші непередбачувані події, які можуть виникати та створювати зовнішній вплив на діяльність підприємства і вимагати від нього швидкої реакції та адаптації.

Джерело: сформовано автором за джерелом [3, с. 117]

3. За сферою застосування (за рівнем господарювання): макрорівень, мезорівень, мікрорівень.

Розуміння впливу кожного з факторів на рівнів господарювання дає змогу підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому оточенні та ефективно впливати на його конкурентоспроможність та успішність на ринку.

Залежно від спрямованості дії всі фактори впливу на економічну ефективність діяльності підприємства можна виокремити у дві групи:

– позитивні фактори включають ті, які сприяють покращенню показників діяльності підприємства та забезпечують його успішну роботу:

- а) підвищення продуктивності праці;
- б) ефективне використання ресурсів;
- в) інноваційність та впровадження нових технологій;
- г) посилення конкурентоспроможності на ринку;
- д) оптимізація виробничих процесів та ланцюга постачання;
- е) підвищення якості продукції та обслуговування клієнтів.

– негативні фактори, навпаки, мають тенденцію погіршувати результативність підприємства та можуть стати перешкодою для його успішного функціонування, до них можуть відноситися:

- а) збільшення витрат на виробництво;
- б) недостатнє використання виробничих потужностей;
- в) негативний вплив економічних криз, змін в законодавстві або політичній турбулентності;
- г) низька якість продукції та низький рівень обслуговування;
- д) втрати на виробництві та транспортуванні;
- е) відсутність інновацій та застарілість виробничих процесів [5, с. 175-177].

В сучасній літературі існують й інші класифікації факторів впливу на економічну ефективність діяльності підприємства. Так, на думку Є. Чазова [4] факторами підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути: фактори, що пов'язані з реалізацією продукції; фактори, що пов'язані з використанням виробничого устаткування, сировини та матеріалів, а також основних засобів; фактори, пов'язані з використанням трудових ресурсів.

Висновки та пропозиції. Отже, фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства, можна поділити на внутрішні та зовнішні, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні успіху. Внутрішні фактори, такі як маркетингова стратегія, фінансове управління та управління персоналом, визначають внутрішню оптимізацію ресурсів і виробничих процесів. Зовнішні фактори, як економічні, науково-технічні та екологічні умови, впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Успішне управління ними дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток.

Крім того, задля управління економічною ефективністю за видами діяльності підприємства, доцільно розрізняти фактори за: основними напрямками розвитку і вдосконалення виробництва (підвищення рівня спеціалізації, розвиток науково-технічного прогресу та інноваційна політика тощо), за джерелами підвищення ефективності (зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва, зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості; раціональне використання природних ресурсів) та сферою їх застосування (макрорівень, мезорівень, мікрорівень).

Список використаних джерел

1. Марценюк О.В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>.
2. Оліферук, С. Техніко-економічний аналіз та його роль в підвищення ефективності діяльності підприємства. *Просторовий розвиток*. 2024. 468–477. URL: <http://spd.knuba.edu.ua/article/view/302650/294613>.
3. Стукан Т.М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 115–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_5_26.
4. Чазоев Є. Напрями підвищення прибутковості діяльності підприємства у сучасних умовах. *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4177>.
5. Ярославський А. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20%283%29_38.

*Бугайчук В. В., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Романуха С. Г., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

СУЧАСНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ключові слова: менеджмент, асортимент, підприємство, економіка.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного та нестабільного функціонування споживчого ринку, підприємство постає перед необхідністю оперативного та стратегічно вивіреного формування ефективної товарної політики. Одним із центральних елементів такої політики на підприємстві є товарний асортимент, який є не лише інструментом маркетингу, а й важливою складовою стратегічного управління продажами продукції. Його структура визначається не лише номенклатурою продукції, а й параметрами, що охоплюють функціональні характеристики товарів, брендову диференціацію, цінові рівні, канали дистрибуції та інші релевантні показники. В умовах зростаючої варіативності споживчих запитів, підприємство має забезпечувати збалансовану товарну пропозицію, здатну задовольнити потреби різних сегментів ринку. Формування оптимального товарного асортименту набуває особливої ваги для забезпечення прибутковості, стабільності фінансово-господарської діяльності та підтримання конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу.

У науковій та прикладній практиці товарний асортимент визначається як сукупність товарів, що є взаємопов'язаними за функціональним призначенням, орієнтацією на спільну споживчу аудиторію, використанням аналогічних каналів збуту чи належністю до одного цінового сегмента [3, с. 259]. У межах маркетингової стратегії підприємства товарний асортимент виконує ключову роль, адже саме він визначає товарну пропозицію для споживача. Товари можуть групуватися за ознаками схожості у функціональному призначенні, вартості, позиціюванні на ринку та орієнтації на певну цільову аудиторію. Раціональна асортиментна політика, що враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ринкові чинники, здатна забезпечити приріст обсягів реалізації, підвищення прибутковості та укріплення ринкових позицій.

Таким чином, ефективне формування товарного асортименту це не лише питання оперативного управління, а й стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах високої конкуренції та мінливих ринкових уподобань.

Виклад основного матеріалу. Асортиментна політика є однією з ключових складових стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Відтак, процес оптимізації витрат доцільно розпочинати з аналізу структури та складу виробничого асортименту. Раціоналізація номенклатури продукції розглядається як дієвий інструмент підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Формування збалансованого асортиментного портфеля сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу, розвитку нових напрямів діяльності та зростанню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. За умов належної оптимізації асортименту можливе зростання прибутковості навіть за умов незмінного або зменшеного обсягу виробництва.

Формування асортиментної політики охоплює процеси стратегічного планування, пов'язані з добором продукції, яка має бути вироблена та запропонована на ринку. Такий процес має безперервний характер і охоплює весь життєвий цикл товару – від ідеї до зняття з виробництва. При розробці асортиментної стратегії враховуються численні чинники, зокрема рівень технологічного розвитку, потенціал виробничої модернізації, кадрове забезпечення управлінського та виробничого рівнів, а також наявність сталих партнерських зв'язків підприємства із постачальниками.

Вибір методів формування асортименту залежить від масштабів діяльності підприємства, широти номенклатури, характеристик готової продукції та стратегічних цілей організації. Умовно всі підходи до розробки асортиментної структури поділяються на три основні групи. Їх узагальнено представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Класифікація методів формування асортименту
продукції на підприємстві**

Критерії	Методи формування асортименту
Виявлення споживчих переваг	1) методи, що базуються на етапності виявлення уподобань; 2) методи, засновані на формах прояву споживчих уподобань; 3) диференціація елементів та характеристик продукції; багатовимірні методи; методи порівняння бажаного та фактичного профілю продукції
Економічний аналіз	1) ABC/XYZ-аналіз; 2) модель оцінювання товарного портфеля Діббі-Сімкіна; 3) матриця Маркона; 4) методи оптимізації асортиментної структури з урахуванням обмежень
Портфельний аналіз	1) матриця BCG; адаптована BCG; 2) матриця GE/McKinsey; 3) матриця розробки товару; 4) модель конкуренції М. Портера; 5) модель "товар-ринок"; 6) матриця зростання через зовнішні придбання; 7) комплексна оцінка асортименту

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [1–3].

У процесі оптимізації асортименту доцільно виділити три ключові етапи:

I етап – аналіз ринкової динаміки та структури попиту на продукцію підприємства. Маркетинговий підрозділ, який відповідає за управління асортиментом, ініціює оптимізаційний процес із визначеною періодичністю. На даному етапі здійснюється оцінка продажів за товарними групами, аналіз перспектив зміни попиту та конкурентного середовища в існуючих і потенційних сегментах ринку. За результатами аналізу розробляються пропозиції щодо модифікації асортименту з метою посилення ринкових позицій та підвищення задоволеності споживачів.

II етап – фінансово-економічна оцінка альтернатив. Економічна служба проводить аналіз фінансових показників товарних груп або окремих позицій. На основі аналізу формулюються висновки щодо доцільності збереження, заміни чи вилучення продукції з асортименту підприємства.

III етап – прийняття управлінського рішення. Фінальний варіант структури асортименту продукції підприємства формується спільно робочою групою, до складу якої входять фахівці маркетингу, економіки, виробництва, постачання та логістики. Узгоджене рішення впроваджується у виробничу та збутову стратегію підприємства.

До основних завдань, що формують змістовну основу асортиментної стратегії, належать:

- інноваційна діяльність підприємства, яка забезпечує оновлення товарного портфеля, сприяє виходу на нові ринкові ніші та відповідає трансформації потреб споживачів;
- підтримка конкурентоспроможності продукції через систематичний аналіз конкурентного середовища, удосконалення споживчих властивостей продукції та забезпечення її цінової привабливості;
- раціоналізація товарної номенклатури, що передбачає оптимізацію кількісного та якісного складу асортименту, уникнення дублювання товарних позицій та створення умов для забезпечення широкого вибору для різних сегментів споживачів;
- розвиток бренду та дизайн упаковки, які відіграють важливу роль у позиціонуванні продукції на ринку, формуванні емоційної лояльності та підвищенні ідентифікації товарів;
- аналіз життєвого циклу продукції, що дає змогу визначати етапи розвитку товарних одиниць та ефективно управляти їх обігом у межах портфеля;
- диференціація товарних позицій відповідно до функціональних характеристик, цінових рівнів і поведінкових моделей споживачів, що дозволяє адресно задовольняти запити різних груп клієнтів.

Реалізація зазначених завдань ґрунтується на системному підході, інтегрованому моніторингу ринкових тенденцій та адаптації асортиментної структури до актуальних умов попиту.

Висновки та пропозиції. Таким чином, ефективне управління асортиментом в умовах сучасного ринку вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, глибоку аналітику та технологічну гнучкість у реагуванні на зміну споживчих уподобань. Використання у процесі управління товарним портфелем методів формування асортименту продукції наведених у таблиці 1 відкриває нові можливості для оптимізації асортиментної політики підприємства. Застосування зазначених технологій дозволяє враховувати множинні цільові орієнтири та обмеження, зокрема, максимізацію прибутку, підвищення ефективності управління товарними запасами, а також оптимізацію використання торгових площ. Одним із важливих напрямів є моделювання асортиментних стратегій та їх попереднє тестування на основі фактичних або симульованих даних, що дає змогу оцінити їхній вплив на ключові бізнес-індикатори, такі як обсяги реалізації, рентабельність і рівень задоволеності споживачів.

Список використаних джерел

1. Україна як соціальна держава: гасло для політичної конкуренції чи шлях до солідаризації суспільства? За ред. Пашуліної О.М., Жаліло Я.Л., Лавриненко С.І., Поприкіної Д.С. Національний інститут стратегічних досліджень. К.: 2019. 108 с
2. Панасюк О. В. Основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів на промисловому підприємстві / О. В. Панасюк, Л. К. Яцишина / Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2020. № 3. С. 202-207.
3. Плоха О. Б. Оцінка ефективності функціонування системи управління маркетингом на підприємстві. Бізнес Інформ. 2019. – № 5. С. 258- 260.
4. Філатов О.К. Проблеми підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств. Харчова промисловість. 2019. №3. С. 30–31.

*Гребчук І. Ф., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Данильчук О. С., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Економіка»*

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ключові слова: ефективність, основні засоби, підприємство, економіка.

Постановка проблеми. У сучасних умовах забезпечення підприємства основними засобами є однією з базових передумов його стабільного і прибуткового функціонування. Основні засоби формують матеріальну основу виробничого процесу, створюючи необхідні технічні та організаційні умови для реалізації стратегічних цілей господарської діяльності. В умовах активізації інноваційного розвитку економіки України, значно зростає роль процесів управління основними засобами як чинника підвищення конкурентоспроможності та загальної результативності підприємства.

Наявність значної частки зношених або морально застарілих засобів виробництва вимагає постійного моніторингу стану основних засобів, аналізу ефективності їх експлуатації та впровадження стратегій їхнього оновлення, адаптованих до ресурсного потенціалу кожного окремого суб'єкта господарювання. Проблематика ефективного використання основних засобів займає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях, що зумовлено їхньою вирішальною роллю у функціонуванні виробничо-господарських систем підприємств. У зв'язку з цим зростає потреба у комплексному дослідженні економічної ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. У науковій та нормативній літературі існує низка підходів до трактування поняття «основні засоби». Найбільш узагальнене визначення тлумачить основні засоби як матеріальні активи, що перебувають у розпорядженні підприємства з метою їхнього використання у виробництві продукції, наданні послуг, постачанні товарів, передачі в оренду або забезпеченні адміністративної й соціально-культурної діяльності, за умови, що очікуваний строк їх корисного використання перевищує один рік або операційний цикл (якщо останній триває довше) [5, с. 109]. З економічної точки зору, ефективність використання основних засобів передбачає отримання максимального результату від їх експлуатації за мінімально можливих витрат. Зокрема, рівень економічної ефективності характеризується співвідношенням між отриманим економічним ефектом і ресурсами, витраченими на його досягнення. У контексті основних виробничих засобів інтегральним показником ефективності їх використання є

фондовіддача, яка відображає відношення обсягу виробленої продукції до вартості залучених основних засобів. Відповідно до міжнародних та національних стандартів обліку, основні засоби розглядаються як активи, що в процесі використання поступово втрачають свою вартість шляхом амортизації, а строк їхньої експлуатації перевищує один рік або операційний цикл. Аналіз структури й класифікації основних засобів надає можливість обґрунтовано здійснювати їх планування, модернізацію та оптимізацію використання, що сприяє підвищенню фінансової результативності підприємства.

Системний аналіз використання основних засобів наприкінці кожного фінансового періоду дозволяє отримати інтегральну оцінку стану виробничих потужностей підприємства, рівня використання технологічного обладнання, а також виявити напрямки вдосконалення виробничої структури. Вся інформація, яка формується у процесі аналізу та є основою для стратегічного управління матеріально-технічною базою підприємства. Стан основних фондів виступає не лише індикатором рівня матеріального забезпечення виробництва, а й матеріальним втіленням досягнень науково-технічного прогресу. Високий технічний рівень основних засобів є визначальним фактором інтенсифікації виробництва, зростання продуктивності праці, розширення виробничих можливостей і підвищення конкурентоспроможності.

Економічна ефективність використання ОЗ забезпечує: нарощування виробничого потенціалу підприємств; прискорення процесу впровадження нової продукції; підвищення якості товарної продукції; інтенсифікацію праці персоналу. Для оцінки ефективності використання основних фондів застосовується комплекс індикативних та аналітичних показників, які охоплюють: коефіцієнти віддачі, придатності, зносу; показники рівня відтворення (коефіцієнт оновлення, вибуття тощо); коефіцієнти використання устаткування та виробничих площ [3, с. 44].

Рациональне визначення строків експлуатації основних виробничих фондів є одним із ключових чинників формування ефективної політики управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. Скорочення періоду їх використання, з одного боку, створює передумови для прискореного оновлення технічної бази, зменшення морального зносу обладнання, зниження витрат на поточне обслуговування та ремонт. З іншого боку, таке скорочення супроводжується зростанням амортизаційного навантаження на собівартість продукції та потребою в значних інвестиційних ресурсах для відновлення виробничих потужностей. І навпаки, подовження строку служби основних фондів дозволяє зменшити щорічний обсяг капіталовкладень на їх оновлення і частково переорієнтувати інвестиції на заходи з розширеного відтворення. Проте надмірне продовження періоду експлуатації призводить до зниження технічного рівня виробництва, зменшення продуктивності обладнання та збільшення втрат від фізичного

зносу. Враховуючи це, оптимізація строків експлуатації має базуватися на принципі мінімізації сукупних витрат суспільної праці на виготовлення, утримання та експлуатацію основних засобів протягом усього їхнього життєвого циклу.

Згідно з підходами до інтенсифікації виробництва, напрями підвищення ефективності використання основних засобів класифікують на [1,3,4]:

1. Екстенсивний шлях – зумовлює підвищення ефективності через збільшення тривалості використання наявних фондів. Основна увага при цьому приділяється підвищенню змінності роботи устаткування, забезпеченню його повного календарного завантаження, оптимізації структури засобів праці та узгодженості між трудовими ресурсами й технічними засобами. Одним із резервів підвищення ефективності в цьому напрямі є перерозподіл персоналу з допоміжних на основні виробництва, що дозволяє забезпечити повніше використання наявного устаткування. Водночас слід враховувати, що можливості екстенсивного розвитку є обмеженими.

2. Інтенсивний шлях – орієнтований на зростання віддачі основних засобів на одиницю часу, тобто збільшення ефективності без розширення обсягів фондів. Це досягається через модернізацію наявного устаткування, впровадження оптимальних режимів роботи, технічне переоснащення, удосконалення технологічного процесу. Потенціал інтенсивного напрямку вважається значно ширшим порівняно з екстенсивним.

Суттєвим резервом інтенсифікації є скорочення періоду освоєння проектних потужностей. Попри те, що фактичний середній строк освоєння нових виробничих об'єктів становить 5–6 років, результати техніко-економічних обґрунтувань свідчать про можливість досягнення повної завантаженості потужностей протягом 1–2 років залежно від галузі. Прискорене введення в експлуатацію нових технологічних ліній, агрегатів та устаткування безпосередньо впливає на скорочення постійних витрат, зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності.

Фізичний знос основних засобів є неминучим наслідком їх експлуатації в умовах виробничого навантаження та впливу зовнішнього середовища. З часом технічний стан устаткування погіршується, що знижує його ефективність і вимагає заміни на нові засоби аналогічного функціонального призначення. Найвищі показники зношеності фіксуються на підприємствах із великою матеріаломісткістю виробництва, зокрема у промисловості. Ключові напрями підвищення ефективності використання основних фондів підприємств:

1. Одночасне здійснення монтажу та введення в експлуатацію нових ОЗ.
2. Пріоритетне інвестування в активну частину основних фондів.
3. Повне використання технічного потенціалу наявного обладнання.

4. Максимальне використання календарного фонду часу відповідно до технічних характеристик устаткування.

5. Організація належного технічного обслуговування та дотримання умов експлуатації.

6. Регулярне оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

7. Впровадження комбінованих форм організації виробничих процесів.

8. Активізація використання резервних або незадіяних фондів.

9. Забезпечення рівномірного навантаження обладнання протягом зміни.

10. Підвищення кваліфікації персоналу, що обслуговує ОЗ.

На структурні особливості основних засобів істотно впливають: рівень механізації й автоматизації, спеціалізація й кооперація виробництва, кліматичні та географічні умови розміщення підприємства. Сукупність цих факторів визначає оптимальну конфігурацію виробничих потужностей, що є критично важливим для формування ефективної техніко-економічної стратегії.

Висновки та пропозиції. З огляду на вищезазначене, дослідження механізмів ефективного функціонування основних засобів в умовах трансформаційної економіки є своєчасним та важливим як у теоретичному, так і в прикладному аспекті. Особливу увагу варто приділяти стратегічному плануванню оновлення матеріально-технічної бази підприємств з урахуванням сучасних інноваційних тенденцій і технологічних змін.

Список використаних джерел

1.Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Кривенко Є.А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 13–20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02)

2.Вовк О., Долгополова Ю. Управління ефективністю інноваційного оновлення основних засобів авіапідприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6(17).С. 106–110. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-20>

3.Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. Превентивне управління економічною безпекою в умовах ведення міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 41. С. 42–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-8>

4.Касич А., Леуська С. Порівняльний аналіз визначення основних засобів за міжнародними та національними стандартами. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 18. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/127.pdf

5.Кухта К.О., Орошан Т.А. Класифікація основних засобів як важлива передумова їх обліку та аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 106–111.

6.Лютова Г., Атамась О. Класифікація основних засобів як важлива передумова їх обліку та аналізу. *Фінансовий простір*. 2018. №3(31). С.147–154.

*Загурська-Антонюк В. Ф., д. з держ. упр., к. політ. н., доцент,
кафедра міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції,*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У СТАНОВЛЕННІ СОЛІДАРНОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗАГРОЗ

Ключові слова: менеджмент, геополітика, європейський досвід, еволюція.

Сучасні європейські держави у своєму розвитку проходили тривалі та буремні епохи і для кожного етапу в розвитку суспільно-політичного устрою була притаманна своя ідеологія – система цінностей, які розвинулися у контексті поширення політично-ідеологічних доктрин. Серед строкатої ідеологічної палітри найбільшого поширення у повоєнному відновленні після Другої світової війни набула ідеологія соціал-демократії, як найбільш урівноважена та збалансована, що визначає центристські партійні позиції та консолідує суспільно-ідеологічні інтереси й цінності не одного пролетарського прошарку (як у комунізмі чи соціалізмі) або елітарного прошарку (як у консерватизмі), а значної частини суспільства, розпочинаючи від кваліфікованого робітничого прошарку, менеджерів-адміністраторів, державних службовців («білих комірців»), аж до представників малого і середнього бізнесу.

Ідеологія соціал-демократизму виникла як альтернатива марксизму та визначила пріоритетом історичну еволюцію суспільства, через досягнення соціальної справедливості та рівності громадян, незалежно від їх суспільного становища, а також збереження соціального і міждержавного миру. Тому прихильники еволюційного соціалізму об'єдналися в Другий Соціалістичний Інтернаціонал, що, за задумом, повинен координувати діяльність соціалістичних та соціал-демократичних партій світу та на сучасному етапі об'єднує понад 70 політичних партій всіх континентів. Великий вплив соціал-демократичні партії мали у 70–80-их рр. XX ст. у Західній Європі, а саме були представлені у найпотужніших європейських країнах. Ще на початку 50-х років конгрес Соцінтерну у прийнятій Декларації відзначав, що соціалізм – міжнародний рух, який не вимагає єдності поглядів, не прагне до єдиної мети – соціальної справедливості, гуманізму, забезпеченого життя, свободи і миру. У 90-их рр. XX століття відбувалося глобальне переформатування світу: падіння «берлінської стіни», розпад соціалістичного табору (країни східної та південно-східної Європи), руйнування СРСР, криза та війна в Югославії. Паралельно з геополітичними змінами відбувалися і трансформації у сфері ідеологічної та партійної діяльності. У червні 1999 року було представлено спільний програмний документ «Європа: третій шлях, новий центр», підготовлений Тоні Блером та Гергардом Шрьодером. Його адресували європейським соціал-демократам з метою оновлення

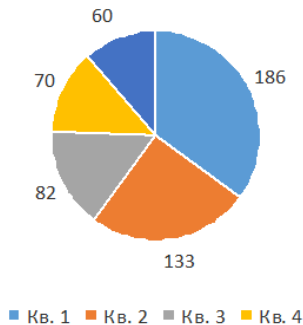
соціалістичної доктрини. У документі окреслено ключові напрямки внутрішньої політики, серед яких: оптимізація державних витрат; зменшення податкового навантаження; підвищення гнучкості ринку праці; пріоритетність приватного інтересу над загальним через посилення особистої відповідальності громадян.

У тому ж році був ухвалений головний документ XXI конгресу Соцінтерну (участь взяли 140 соціалістичних та соціал-демократичних партій) – Паризька декларація з актуально визначеним підзаголовком «Викили глобалізації», де визначено пріоритетну стратегічну спрямованість, зокрема, «...значним парадоксом даного історичного періоду є те, що ніколи раніше людство не мало настільки великих можливостей для боротьби з такими споконвічними проблемами, як нерівність, голод, хвороби та малограмотність. І в той же час ці можливості використовуються для того, щоб збільшувати, а не скорочувати існуючі диспропорції. Наше завдання – повернути назад цю тенденцію і, таким чином, змусити глобалізацію служити прогресу людства» [1].

На сучасному етапі, в умовах тотальної глобалізації, соціал-демократи прагнуть будувати нове суспільство, застосовуючи актуальне реформування та демократичний інструментарій. Зрозуміло, що демократія є визначальною, адже є надкласовою ідеологією сучасності, зорієнтованою на розширений спектр прав та свобод, з обмеженим втручанням держави, адже, на думку соціал-демократів, «демократичний соціалізм» бере початок від християнської етики гуманізму і класичної філософії, а демократія є основою громадянського самоврядування, дозволяючи рівноправним громадянам безпосередньо брати участь у вирішенні суспільно важливих питань через механізм вільного вибору – голосування. Будь-які демократичні держави будуються на підґрунті цих загальних ознак, але ступінь розвитку демократії може бути різним, оскільки демократизація суспільства є тривалим безперервним процесом, що потребує не лише внутрішньодержавних, але й міжнародних гарантій.

Так склалося історично та ідеологічно, що у період повоєнного відновлення після Другої світової війни, у період трансформацій соціально-економічного розвитку (70–80-ті рр. XX ст.), на етапі глобальних геополітичних трансформацій (на межі XX–XXI ст.) саме соціал-демократична ідеологія ставала урівноважуючим і балансуючим фактором, що зменшувала ризики і мінімізувала негативні наслідки від криз і загроз у політично-економічній та соціально-духовній сферах. Свої ключові позиції соціал-демократична ідеологія утримує і сьогодні, оскільки за результатами виборів до Європарламенту 2024 року фракція ПАСД залишається другою за чисельністю, а до її складу входять 133 депутати, що вкотре засвідчує фундаментальну відданість ЄС демократичним цінностям та його ключову

роль як осередку демократичного розвитку у світі, що стає дедалі більш авторитарним (рис. 1).



*Примітка. Кв.1 – кількість мандатів Європейської народної партії; *Кв.2 – кількість мандатів Прогресивного альянсу соціалістів і демократів; *Кв.3 – кількість мандатів Renew Europe; *Кв.4 – кількість мандатів Європейської консерваторії і реформістів

Рис. 1. Кількість депутатських мандатів, які отримали партії на виборах до Європарламенту у 2024 р.

На сучасному етапі демократія перебуває під тиском серйозних викликів, як у світі, так і в межах кордонів ЄС. Інституції ЄС, що стоять на сторожі найуспішнішого багатонаціонального проєкту, який був спрямований на підтримку цінностей демократії, миру, розвитку та мультилатералізму, беруть на себе історичну відповідальність у цей непростий момент.

В умовах глобальної кризи та посилення авторитаризму, умовою виживання ЄС є неухильне та пильне дотримання солідарного демократизму, адже, попри те, що демократія є не найкращою формою правління для більшості людей у світі, саме демократія гарантує розвиток людського потенціалу та динамічний й плюралістичний громадянський простір. До того ж, в умовах солідарної демократії явними є стабільні досягнення у сфері утвердження соціальної держави («держави добробуту»), розвитку соціально-економічного аспекту, поширення демократичного соціалізму (табл. 1).

Солідаризм є ключовим принципом, що забезпечує єдність та співпрацю між державами Європейського Союзу. Основою європейської солідарності є готовність країн ЄС об'єднувати зусилля та координувати дії для досягнення спільних цілей, а також ефективного реагування на сучасні виклики, які стоять перед європейською спільнотою. Термін «солідарність» має французьке коріння – слово «solidarité» походить від латинського «solidus», що означає міцний та стійкий. Цей концепт, у його сучасному значенні, набув поширення після Великої Французької революції 1789 року, коли він символізував єдність держави та суспільства. Принцип солідарності відіграє ключову роль у правових основах Європейського Союзу, закріплених в його

установчих договорах, наприклад: ст. 2 Договору про Європейський Союз визначає, що ЄС ґрунтується на таких фундаментальних цінностях, як повага до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та захисту прав людини, включаючи права представників меншин [4]; ст. 3.3 цього ж договору акцентує увагу на тому, що ЄС сприяє економічній, соціальній та територіальній згуртованості країн-учасниць, а також солідарності між ними; у ст. 80 Договору про функціонування Європейського Союзу зазначено, що реалізація спільної міграційної політики ЄС базується на принципі солідарності та справедливому розподілі відповідальності, зокрема фінансового навантаження, між державами-членами [6, с. 255].

Таблиця 1

Реалізовані досягнення соціальної демократії сучасності

СОЦІАЛЬНА ДЕРЖАВА	СОЦІАЛ-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	ДЕМОКРАТИЧНИЙ СОЦІАЛІЗМ
*у гуманітарній сфері – забезпечення кожній людині належних умов життя на засадах свободи, справедливості і солідарності; *в економічній сфері – сприяння формуванню соціально-орієнтованої ефективної ринкової економіки; *у політичній сфері – створення умов для формування і діяльності органів державної влади на засадах демократії.	*розвиток стимулів для виробництва – розширення економічних механізмів; *одночасно при ринковій конкуренції забезпечення відносної рівності для більшості членів суспільства.	*пріоритет колективних форм життя суспільства у всіх сферах життєдіяльності; *соціальний захист усіх членів суспільства.

Принцип солідарності відіграє важливу роль у функціонуванні Європейського Союзу та закріплений у його правових документах, зокрема: ст. 122 Договору про функціонування ЄС передбачає механізми допомоги країнам-членам у надзвичайних ситуаціях [3]. Окрім установчих документів, солідарність знаходить своє відображення і в Хартії основних прав Європейського Союзу, прийнятій у 2000 р. [6, с. 256; 8].

Для практичної реалізації принципу солідарності в різних сферах було створено низку європейських установ. Однією з ключових є Фонд солідарності ЄС (European Union Solidarity Fund, EUSF), заснований у 2002 році відповідно до Регламенту № 2012/2002, ухваленого Радою ЄС [9]. Його створення було відповіддю на масштабні повені, що охопили Центральну Європу того року. Відтоді Фонд ЄС надає допомогу країнам-членам у разі великих стихійних лих. У 2014 році до Регламенту (ЄС) № 661/2014 були внесені зміни, що вдосконалили механізми функціонування Фонду солідарності ЄС [10].

Таким чином, ЄС повинен взяти на себе відповідальність за збереження солідарного демократизму, який забезпечує розвиток інтеграційних процесів

та зміцнення єдності. До того ж, роль ЄС є значно ширшою і перспективнішою, зважаючи на те, що союз є глобальним законодавцем у нових сферах демократії, а саме: захист даних, диджиталізація та управління цифровими платформами й технологіями (наприклад, штучний інтелект), ще більше зміцнила його здатність підтримувати громадян, які борються з авторитарним контролем [2]. Адже, очевидним є те, що лише, втілюючи в життя свої засадничі цінності, ЄС зможе зберегти свій авторитет світового лідера в галузі солідарної демократії, спрямованої на істинні цінності – безпеку та мирний розвиток.

Список використаних джерел

1. Європейська демократія – це постійна й безперервна праця. Розбудова суспільної стійкості Європи. Європейська комісія. URL: https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2023/building-europes-societal-resilience_uk
2. Звернення щодо захисту демократії: 10 пріоритетів для ЄС. URL: https://www.idea.int/sites/default/files/2024-05/Ukrainian-A_Call_to_Defend_Democracy-10_Priorities_for_the_EU.pdf
3. Значення, склад та порядок формування Комісії Європейського Союзу. Моя освіта. URL: https://moyaosvita.com.ua/politologiya/znachennya-sklad-ta-poryadok-formuvannya-komisii-yevropejskogo-soyuzu/#google_vignette
4. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз (вчиненого в Маастрихті сьомого дня лютого тисяча дев'ятсот дев'яносто другого року) та Договору про функціонування Європейського Союзу (вчиненого в Римі двадцять п'ятого дня березня місяця року одна тисяча дев'ятсот п'ятдесят сьомого) від 30.03.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text
5. Міжнародні фонди Європейського Союзу. LivingFo. URL: <https://livingfo.com/mizhnarodni-fondy-ievropejskoho-soiuzu/>
6. Мушак Н. Розвиток концепції європейської солідарності у праві Європейського Союзу. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 9. С. 254-258.
7. Регламент Європейського парламенту і Ради (ЄС) 2019/1020 від 20 червня 2019 р. про ринковий нагляд та відповідність продуктів, а також про внесення змін до Директиви 2004/42/ЄС та Регламенту (ЄС) № 765/2008 і Регламенту (ЄС) № 305/2011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_012-19#Text
8. Хартія Європейського Союзу про основоположні права. URL: <https://ccl.org.ua/posts/2021/11/hartiya-osnovnyh-prav-yevropejskogo-soyuzu/>
9. EUR-Lex. Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2002/2012/oj/eng>
10. REGULATION (EU) No 661/2014 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 15 May 2014 amending Council Regulation (EC) No 2012/2002 establishing the European Union Solidarity Fund. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/661/oj/eng>

*Гребчук І. Ф., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Яценко А. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Економіка»*

СУТНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ключові слова: виробничий потенціал, ефективність, основні засоби, підприємство, економіка.

Постановка проблеми. Виробничий потенціал підприємства є ключовим елементом його економічної системи, що визначає здатність ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Розуміння сутності та складових виробничого потенціалу підприємства є необхідною передумовою для його ефективного використання та розвитку на підприємстві. Комплексний підхід до аналізу та оптимізації кожної з складових дозволяє підприємству підвищувати продуктивність, адаптивність до змін ринкового середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності та структури виробничого потенціалу, що відображають багатогранність даного поняття [2, с. 74]. Загалом, виробничий потенціал підприємства розглядається як сукупність його можливостей щодо випуску продукції або надання послуг у певний період часу за умови оптимального використання наявних ресурсів. Дане поняття охоплює не лише матеріальні та технічні ресурси, але й організаційні, інформаційні та людські складові, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Згідно з дослідженнями, виробничий потенціал є частиною загального економічного потенціалу підприємства, відрізняючись від нього на величину фінансових ресурсів. Тобто, виробничий потенціал включає всі ресурси, безпосередньо задіяні у виробничому процесі, тоді як економічний потенціал охоплює також фінансові аспекти діяльності підприємства [1–3]. Складові виробничого потенціалу наведено на рис. 1. Кожна з наведених складових відіграє важливу роль у формуванні загального виробничого потенціалу підприємства, а їх оптимальне поєднання та використання забезпечує конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства.

Ефективність виробничого потенціалу залежить від узгодженості та взаємодії його складових. Відтак, впровадження нових технологій (інноваційний потенціал) вимагає наявності кваліфікованого персоналу (трудові ресурси) та відповідного обладнання (матеріально-технічні ресурси). Організаційні та інформаційні ресурси, у свою чергу, забезпечують

координацію та підтримку цих процесів, створюючи умови для ефективного використання всіх наявних можливостей підприємства [3, с. 27].

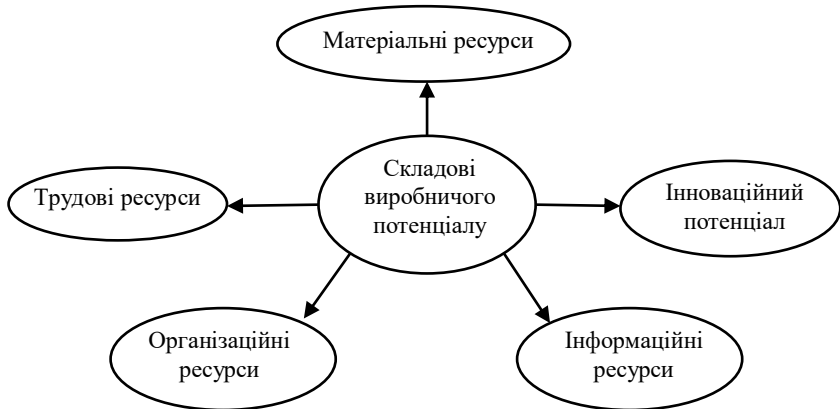


Рис. 1. Складові виробничого потенціалу підприємства

Джерело: [3, с. 115].

Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства визначається сукупністю різноманітних чинників, які можна класифікувати на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Розуміння та аналіз цих чинників дозволяє підприємству оптимізувати свою діяльність та підвищити конкурентоспроможність [6, с. 50]. До внутрішніх чинників належать (рис. 2).

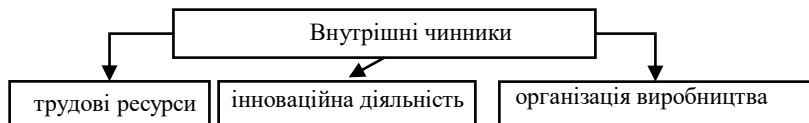


Рис. 2. Внутрішні чинники ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Джерело: [3, 6]

Кваліфікація, мотивація та продуктивність працівників безпосередньо впливають на ефективність виробничих процесів. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці. Стан та сучасність обладнання визначають можливості підприємства щодо обсягів та якості виробництва. Регулярне оновлення та технічне обслуговування обладнання забезпечують безперебійність виробничого процесу. Рациональне планування та управління виробничими процесами, впровадження сучасних методів менеджменту та оптимізація виробничих ліній сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності. Впровадження нових технологій та розробка нових продуктів дозволяють підприємству адаптуватися до змін

ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність [16, 19]. Серед зовнішніх чинників можна виділити (рис. 3).

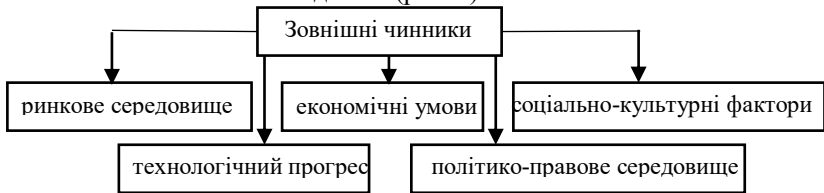


Рис. 3. Зовнішні чинники ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Джерело: [6, с. 52].

Макроекономічна ситуація, рівень інфляції, податкова політика та доступність кредитних ресурсів впливають на фінансову стійкість підприємства та його інвестиційні можливості. Попит на продукцію, рівень конкуренції та поведінка споживачів визначають обсяги виробництва та стратегію розвитку підприємства. Розвиток нових технологій та їх доступність впливають на можливості модернізації виробництва та підвищення його ефективності. Трудові традиції, рівень освіти та культурні особливості регіону можуть впливати на організацію праці та управління персоналом. Законодавчі акти, регулювання підприємницької діяльності та державна підтримка окремих галузей можуть як сприяти, так і обмежувати розвиток підприємства [4, с. 198].

Висновки та пропозиції. Ефективність використання виробничого потенціалу залежить від комплексної взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників. Наприклад, впровадження нових технологій (внутрішній чинник) може вимагати врахування змін у законодавстві або економічних умовах (зовнішні чинники). Тому підприємству необхідно постійно моніторити як внутрішнє середовище, так і зовнішні умови, адаптуючи свою стратегію відповідно до змін.

Розуміння та аналіз чинників, що впливають на ефективність використання виробничого потенціалу, є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати стійкий розвиток.

Список використаних джерел

1. Грущинська Н. Екологізація економіки в сучасних трансформаційних умовах. Економічна безпека національного енергетичного сектору в умовах глобалізації: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцевої. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2020. 280 с.
2. Ковалев Б. Л., Мельник Л. Г. (ред.) Проривні технології в економіці і бізнесі... Суми: Вид-во СумДУ, 2019. 146 с.

3. Ковальов Є. В., Бандурка О. М., Садиков М. А., Маковоз О. С. Економіка підприємства... Харків: ХНУВС, 2017. 192 с.
4. Кравчук Р. С., Федорович І. В. Економіка підприємства: метод. вказівки... Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2020. 47 с.
5. Круш П. В., Бойко Т. О. Науково-методичні підходи до аналізу ефективності... Галицький економічний вісник, 2020. № 6 (67). С. 193–201.
6. Петренко О. В. Методичні підходи до оцінки та аналізу виробничого потенціалу... НУХТ, 2019, № 5, с. 85–92.
7. Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю... Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2023. № 25. С. 49–53.

*Зелінська А. М., к. е. н., доцент,
кафедра менеджменту та маркетингу,
Ананченко А. В., Нікітіна К. І., здобувачі першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: менеджмент, інтеграція, управління, людський капітал.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. В умовах глобальної конкуренції, нестабільності ринку праці та цифрової трансформації підприємства стикаються з викликами в управлінні персоналом. Зростає роль людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу. Управління талантами (талант-менеджмент) стає пріоритетним напрямом у системі HR, однак його ефективність значною мірою залежить від соціального середовища в організації – стану соціально-трудових відносин. Відтак виникає потреба в інтегрованому підході, що поєднує практики управління талантами з інструментами соціального партнерства, корпоративної культури та регулювання трудових конфліктів.

Проблематика формування національної системи соціально-трудових відносин знаходить активне відображення у наукових працях провідних українських дослідників, серед яких О.І. Амоша, С.І. Бандур, В.П. Антонюк, Н.Г. Войтович, В.М. Данюк, Т.А. Заяць, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, В.В. Онікієнко, В.А. Савченко, М.В. Семикіна. Паралельно з цим українські науковці все активніше досліджують проблематику управління талантами. Зокрема, Р. Винничук трактує талановитість як стратегічний актив, що потребує окремої системи обліку та розвитку, а у працях О. Продіуса, А. Журавель і М. Сітора підкреслюється важливість зв'язку між розвитком талантів і загальним успіхом організації, а також формування корпоративної культури, яка розкриває творчий потенціал працівників. Дослідження Є. Щокіної, Н. Задорожнюк та І. Білоусової акцентують увагу на значущості соціально-психологічного середовища як ключового чинника утримання талановитих кадрів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження, спрямоване на вивчення інтеграції системи управління талантами у практику управління соціально-трудовими відносинами, оскільки саме на стику цих двох напрямів відкриваються нові можливості для розвитку людського капіталу, зміцнення організаційної згуртованості та підвищення ефективності функціонування підприємств.

Основні результати. Талант-менеджмент – це системний процес ідентифікації, залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників з високим потенціалом. Водночас система соціально-трудових відносин охоплює взаємодію між роботодавцем і працівником, що ґрунтується на інституційному регулюванні, участі працівників в управлінні, забезпеченні гідної праці та дотриманні трудових прав.

Дослідження показують, що ефективність впровадження талант-менеджменту суттєво зростає за умов високого рівня довіри між працівником і керівництвом. Важливим елементом в управлінні талантами є також вибудовування прозорих і справедливих процедур оцінювання і просування, створення екологічного середовища та залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Водночас сам талант-менеджмент, за умови його правильної реалізації, сприяє покращенню соціально-трудових відносин шляхом підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу, зниження плинності кадрів і трудових конфліктів, формування позитивного HR-бренду підприємства.

Аналізуючи практику такої інтеграції важливо відмітити, що міжнародний досвід (Google, Unilever, Siemens) демонструє – найуспішніші моделі базуються на поєднанні стратегічного управління талантами з сильним інституційним підґрунтям соціального діалогу (наприклад, комітети з трудових питань, прозорі механізми зворотного зв'язку, внутрішня корпоративна етика). В Україні така інтеграція переважно спостерігається у великих компаніях (Kernel, МХП, «Нова пошта»), які поєднують систему кадрового резерву, індивідуальні траєкторії розвитку працівників із заходами соціальної підтримки, корпоративною участю, програмами менторства та адаптації.

Серед основних викликів інтеграції системи талант-менеджменту в управління соціально-трудовими відносинами можна виокремити такі:

1. Розрив між стратегіями HR і системою СТВ: більшість компаній реалізує ці напрями окремо.
2. Недостатність аналітичної підтримки рішень: відсутність HR-метрик, що інтегрують соціальні показники (індекс задоволеності, рівень залучення, індекс конфліктності).
3. Консерватизм управлінців середньої ланки: невизнання ролі талант-менеджменту в системі стратегічного управління.

Основними напрямками удосконалення інтеграції системи талант-менеджменту в управління соціально-трудовими відносинами може слугувати впровадження єдиної HR-стратегії, що включає елементи розвитку талантів та управління соціальними ризиками. Розширення участі працівників у процесах управління (опитування, ініціативні групи, зворотний зв'язок). А також запровадження практик інституціоналізації підтримки талантів у колективних договорах і політиках компанії. Доцільним є також

використання HR-аналітики для вимірювання впливу управління талантами на соціальну атмосферу в колективі.

Висновки. Інтеграція системи управління талантами у практику управління соціально-трудовими відносинами є важливим чинником стратегічного розвитку підприємства. Такий підхід не лише посилює людський капітал, але й сприяє формуванню сталого трудового середовища, підвищує ефективність комунікацій, мотивації та продуктивності праці. Для українських підприємств актуальним є формування єдиної моделі, що поєднує гнучкість, соціальну відповідальність і стратегічне бачення в управлінні персоналом.

Список використаних джерел

1. Войтович Н. Г. Теоретичні основи удосконалення системи соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 848–852.
2. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. – С. 347–351.
3. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.
4. Винничук Р. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. – С. 246–250.

*Паламарчук Т. М., к. е. н., доцент,
кафедра міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції*

МОДЕЛЬ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ключові слова: «зелена» економіка, євроінтеграція, сталий розвиток, антропогенне навантаження, інноваційні моделі розвитку.

Сучасний розвиток світової економіки відзначається загостренням проблем довкілля, як результат впливу неконтрольованої людської діяльності на природні ресурси. Глобальні загрози та виклики визначають потреби у трансформації моделей розвитку національних економік внаслідок впровадження інноваційних моделей, в основі яких є природні ресурси та захист навколишнього природного середовища. Стратегією глобальної економіки, яка відповідає екологічним потребам XXI ст., сталому розвитку та передбачає розробку інноваційних моделей майбутнього є впровадження моделі «зеленої» економіки. Виходячи із зазначеного, усвідомлення особливостей формування моделі «зеленої» економіки на засадах сталого розвитку на рівні національних економік набувають важливості та актуальності.

Концепція сталого розвитку відображає особливості цивілізаційних змін та складний характер еволюції трансформаційних поглядів людства у поєднанні з розвитком продуктивних сил, існуванням глобальних викликів та загроз. Ідеї та принципи сталого розвитку вважаються логічним продовженням зміни наукових поглядів щодо пошуку відповідних моделей економічного розвитку, які б дозволяли гармонізувати пріоритети національної економіки за рахунок інтеграції економічних, екологічних та соціальних складових у цілісний механізм розвитку, створюючи таким чином передумови для синергетичного ефекту та забезпечуючи збалансований соціо-еколого-економічний розвиток країни. Стратегії країн щодо реалізації концепції сталого розвитку істотно відрізняються, оскільки економічні можливості країни та рівень її економічного розвитку є визначальними передумовами на цьому шляху [1, с. 64].

Концепція сталого розвитку слугує ключовим вектором економічного розвитку України. Процес переходу до реалізації засад сталого розвитку в країні відбуватиметься внаслідок активізації політики екологізації та впровадження «зеленої» моделі розвитку, що вимагає пізнання причинно-наслідкових зв'язків зазначеного процесу, розуміння сутності та прояву.

В умовах значних втрат, спричинених повномасштабним вторгненням РФ на територію України, перехід до післявоєнного відновлення повинен бути системним, комплексним з використанням інноваційних технологій. Ключовим елементом процесу відновлення та модернізації країни у відповідності до сучасних стандартів та вимог економічного розвитку є

«зелена» трансформація економіки України та її регіонів [2, с. 66]. «Зелена» трансформація передбачає динамічний процес розвитку інноваційної системи економічних відносин, а також поступової зміни структурної конструкції економічної системи, що ґрунтується на засадах розвитку екологічно-орієнтованих видів людської діяльності, розробці та впровадженні інноваційних способів виробництва, зміні існуючих підходів до споживання, управління, торгівлі, внаслідок чого відбувається формування сектору «зеленої» економіки, активізуються міжгалузеві процеси інтеграції певної економічної системи, посилюється її стійкість, адаптивність та призводить до підвищення еколого-економічної ефективності. Отже, процес «зеленої» трансформації забезпечує якісний розвиток економічної системи та призводить до формування у її структурі механізмів самовдосконалення та саморозвитку [1, с. 67].

Процес «зеленої» трансформації національної економіки відбувається у відповідності до євроінтеграційних прагнень України та зобов'язань в межах діючої Угоди про асоціацію з ЄС. Всі ключові напрями «зеленої» трансформації, що здійснюються в країнах Європейського Союзу та зазначені у Європейській зеленій угоді є надзвичайно важливими та актуальними для України, серед яких: кліматична нейтральність людської діяльності за рахунок зменшення викидів забруднюючих речовин та парникових газів; декарбонізація енергетичної системи та підвищення енергоефективності, перехід до ВДЕ, модернізація енергетичної інфраструктури та впровадження smart-електромереж; розвиток циркулярної економіки та цифрова трансформація; перехід до енергозберігаючих та ресурсоощадних технологій в будівництві; перехід до розумних та сталих транспортних систем; перехід до екологічного сільського господарства; впровадження заходів щодо збереження та відновлення біорізноманіття та екосистем тощо [6].

Нині в Україні модель «зеленої» економіки перебуває на етапі трансформаційних економічних перетворень з урахуванням впливу повномасштабного воєнного вторгнення. Модель «зеленої» економіки в країні за таких умов є перехідною. Суттєвими особливостями перехідної моделі розвитку «зеленої» економіки в Україні є наступні: відсутність ефективного забезпечення процесу суспільного відтворення; недостатній рівень залучення інвестиційного капіталу; низький рівень ефективності державної політики у здійсненні трансформаційних перетворень економічної системи щодо норм та принципів «зеленої» економіки; недостатній рівень розвитку інструментів та механізмів у забезпеченні енергоефективності тощо [3, с. 32-33]. «Зелена» економіка, як модель національної економічної системи повинна ґрунтуватись на переформатуванні напрямів стратегічного розвитку та спрямовуватись на інноваційне забезпечення інституційно-регуляторних, економіко-інноваційних та організаційних та диференціацій.

Перспективні шляхи міжнародної спільноти у розвитку «зеленої» економіки передбачають наявність такої обов'язкової складової, як посилення взаємозв'язку між науковою діяльністю та суспільно-

господарською практикою та активізацією інноваційної та науково-технічної діяльності [4, с. 18]. Прикладом взаємозв'язку між науковою сферою та практичною діяльністю є впровадження кліматичних інновацій, сутність яких характеризується комплексністю та значним різноманіттям. Так, експерти, пропонують зосереджуватися на таких пріоритетних напрямках: визначення візії та інноваційних шляхів розбудови «зеленої» економіки; системна діагностика; створення альянсів стейкхолдерів; затвердження стратегій та впровадження дорожніх карт; оцінювання та соціальне навчання; спільна реалізація тощо [5].

Таким чином, перехід до «зеленої» моделі розвитку економіки на засадах сталого розвитку в Україні є стратегічним напрямом, що пов'язаний із трансформацією існуючої системи соціально-економічних відносин, особливостями мислення, способами господарювання, підходами до реалізації економічної та екологічної політики тощо. Повномасштабні військові дії на території України значно ускладнили реалізацію стратегічних пріоритетів «зеленого» розвитку, однак не зупинили цей процес. «Зелена» трансформація економіки України та реалізація відповідної моделі економічного розвитку потребують врахування як довгострокових цілей сталого розвитку, так і потреби країни в умовах війни. Спроможність України до «зеленої» моделі розвитку є одним з комплексних показників макроекономічного зростання, підтверджує конкурентність «зелених» технологій та бізнес-практик та є важливою частиною внеску країни у глобальний сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Коцко Т. А. Екологізація економіки як інструмент переходу до сталого розвитку в умовах незавершеності трансформаційних процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 63–70.
2. Марченко О. Ю. Ключові напрями «зеленої» трансформації економіки регіонів в період повоєнної відбудови України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2024. Т. 35(74), № 1. С. 66–72.
3. Фісуненко П. А. Основні засади впровадження моделі «зеленої» економіки в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 29–34.
4. Чала В. С. Концептуальна модель зеленої економіки у фреймі глобальних суспільних благ та сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 13–20.
5. Miedzinski M. (2017) Accelerating the Evolution of Climate Innovation Clusters. CLIMATE INNOVATION INSIGHTS. Series 1.3. Available at: https://www.climate-kic.org/wp-content/uploads/2017/03/Insight03_Proof4.pdf.
6. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.

*Плотнікова М. Ф., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Корінець Є. С., Коваль Н., магістри спеціальності «Підприємство,
торгівля та біржова діяльність»*

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові слова: управління, стратегія, інвестиції, інновації.

Формування інноваційно-інвестиційної стратегії є необхідною умовою для успішного функціонування підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Актуальність формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємств обумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності (активізація інноваційної та інвестиційної діяльності є важливим чинником для забезпечення стійкого розвитку підприємства та його конкурентних переваг), ефективним використанням ресурсів (стратегічне управління інноваціями та інвестиціями дозволяє оптимізувати використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів), адаптацію до змін ринку (сучасні економічні умови вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на технологічні зміни та нові ринкові виклики), забезпеченням довгострокового розвитку (інноваційно-інвестиційна стратегія сприяє стабільному зростанню підприємства, розширенню його діяльності та виходу на нові ринки), залученням інвестицій (чітко сформована стратегія допомагає підприємствам залучати зовнішні інвестиції, що важливо для фінансування інноваційних проєктів).

Розробка інноваційно-інвестиційної стратегії набуває особливої актуальності в сучасному бізнес-середовищі з кількох причин [1–4]: 1) зростаюча конкуренція: через підвищення конкурентного тиску на ринку підприємства повинні знаходити нові шляхи, щоб виділитися серед інших і зацікавити споживачів. Інноваційна стратегія дає можливість створювати та впроваджувати нові ідеї, продукти та послуги, що забезпечують конкурентну перевагу; 2) стрімкий розвиток технологій: технологічні зміни відбуваються швидкими темпами, і підприємства повинні слідкувати за сучасними трендами, інноваційна стратегія дозволяє впроваджувати нові технології, автоматизувати процеси та підвищувати ефективність виробництва; 3) зміни в очікуваннях споживачів: споживачі стають більш вибагливими і шукають продукти та послуги, які відповідають їхнім потребам та сучасним тенденціям. Інноваційна стратегія дозволяє підприємствам створювати нові рішення, що відповідають змінним потребам клієнтів; 4) відкриття нових ринків і можливостей: розробка інноваційно-інвестиційної стратегії сприяє ідентифікації нових ринків та можливостей для розширення бізнесу, зокрема

через впровадження нових продуктів, розширення географічної присутності або розвиток нових сегментів.

Інноваційно-інвестиційна стратегія важлива для залучення фінансових ресурсів [2]. Інвестори зацікавлені в компаніях з потенціалом зростання та інноваційним підходом, які можуть гарантувати високі доходи. Така стратегія допомагає залучати кошти для реалізації ідей та розвитку [1]. Впровадження інновацій сприяє зростанню виробництва, розширенню асортименту та покращенню якості продукції, що дозволяє підприємствам збільшувати ринкову частку, прибутковість та забезпечувати стійке економічне зростання. Крім того, інноваційні стратегії допомагають підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стабільність [1–5].

Підприємства, що працюють в умовах постійного розвитку технологій, зростання конкуренції та змін у споживчих вподобаннях [1–2], потребують інноваційної діяльності для ефективного реагування на виклики. Впровадження нових продуктів, послуг, процесів чи бізнес-моделей дає змогу адаптуватися до цих змін. Основні переваги інноваційної діяльності полягають у наступному: 1) конкурентна перевага (інновації надають підприємствам можливість відрізнитися від конкурентів, привертаючи увагу споживачів і утримуючи провідну позицію на ринку); 2) сприяння стійкому зростанню (інноваційна діяльність дозволяє підприємствам розширювати сфери своєї діяльності, виходити на нові ринки та збільшувати продажі); 3) оптимізація ефективності (інновації спрямовані на впровадження сучасних методів і технологій, що дозволяють зменшувати витрати, покращувати якість продуктів та підвищувати ефективність виробництва); 4) залучення інвестицій (інвестори більше схильні вкладати кошти в компанії, що демонструють потенціал розвитку завдяки інноваціям); 5) підвищення репутації (підприємства, що активно впроваджують інновації, стають лідерами у своїй галузі, що підвищує їхній імідж в очах споживачів та партнерів) [2–5].

Відсутність інноваційної діяльності може негативно вплинути на підприємство через: втрату конкурентоспроможності (у сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємства, що не впроваджують інновації, ризикують залишитися позаду своїх суперників), застій та втрата позицій на ринку (без інновацій підприємство може не відповідати на змінні вимоги ринку, що призводить до втрати конкурентних позицій), втрату потенційних можливостей (інновації відкривають нові можливості для бізнесу, такі як розширення асортименту, вихід на нові ринки чи формування партнерств, без інновацій цих можливостей може не бути використано), зниження розвитку (відсутність інновацій стримує розвиток підприємства, що може спричинити стагнацію та зниження прибутковості) [1–2].

Розробка інноваційної стратегії допомагає підприємствам забезпечувати конкурентну перевагу та стійкий розвиток. Інноваційний потенціал – це ресурси та можливості підприємства для розробки та впровадження нових ідей, що сприяють його розвитку. До них належать компоненти потенціалу: людський капітал: знання, навички та креативність працівників, здатність до впровадження нових ідей [2–3]; фінансові ресурси: кошти, необхідні для інноваційної діяльності [4–5]; технічна інфраструктура: обладнання та технології для розробки інновацій [2–4]; організаційна культура: підтримка інновацій через гнучкість управління та відкриту комунікацію [2–5]. Маркетингові можливості: розуміння потреб ринку та адаптація до них [4]. Отже, інноваційна діяльність є важливою для забезпечення сталого розвитку підприємства і його конкурентоспроможності.

На інноваційну діяльність підприємства впливають різні фактори. Ось кілька ключових з них: технологічні фактори, економічні фактори, кадрові фактори, соціокультурні фактори, правові та регуляторні фактори, співпраця та мережеві зв'язки, географічні та інфраструктурні фактори.

Рівень технологічного розвитку, доступ до сучасних технологій і можливості для досліджень та розробок суттєво впливають на інноваційний потенціал компанії. Здатність підприємства адаптувати та впроваджувати нові технології визначає його інноваційні можливості [1]. Фінансова стабільність, доступ до інвестицій, наявність ресурсів для досліджень, рівень конкуренції на ринку та економічна ситуація загалом впливають на інноваційні процеси. Наявність фінансової підтримки та доступ до кредитних ресурсів можуть стимулювати реалізацію інновацій [2–5]. Кваліфікація співробітників, їхні знання, творчий потенціал, мотивація та здатність до інноваційного мислення є важливими елементами для успішного впровадження нововведень [1]. Соціальні й культурні умови, такі як толерантність до ризику, готовність приймати нові ідеї, а також ставлення суспільства до інновацій та підприємництва, можуть як сприяти, так і стримувати інноваційний розвиток [1]. Законодавча база, захист прав інтелектуальної власності, патентні механізми, а також правила регулювання інноваційної діяльності впливають на можливості та стимули для інновацій. Сприятливе правове середовище може стимулювати розвиток новацій [2–3]. Взаємодія з іншими компаніями, науковими установами, університетами та стартапами сприяє обміну знаннями та ресурсами, що стимулює розвиток інноваційних ідей [2]. Розташування підприємства, наявність науково-дослідних центрів, технологічних парків та інших об'єктів інноваційної інфраструктури впливають на доступ до ресурсів і можливості для співпраці. Ці фактори можуть взаємодіяти між собою, формуючи комплексний вплив на інноваційну діяльність підприємства. Одним із прикладів світової інноваційної діяльності є компанія Tesla Inc. Вона спеціалізується на виробництві електромобілів, сонячних панелей та систем зберігання енергії.

Tesla відома своїми новаторськими рішеннями, які трансформують автомобільну та енергетичну галузі. Наведено приклади інноваційної діяльності [1–4].

Електромобілі: Tesla зробила прорив в автомобільній індустрії, випустивши низку електромобілів, таких як Model S, Model 3, Model X і Model Y. Ці авто відрізняються великим запасом ходу на одному заряді, високою швидкістю та безпекою, використовуючи передові технології зберігання енергії та енергоменеджменту [2–4].

Системи автопілоту та автономного водіння: Tesla впроваджує сучасні системи автопілоту, що дозволяють автомобілям самостійно пересуватися. Ці системи використовують штучний інтелект, сенсори та технології комп'ютерного зору для автоматичного керування автомобілем, уникнення перешкод і підтримання швидкості та положення на дорозі [1–2].

Інфраструктура зарядки: Tesla створила власну мережу зарядних станцій "Supercharger", яка дозволяє швидко заряджати електромобілі. Ця мережа забезпечує водіям можливість зручного і швидкого поповнення заряду під час подорожей [3–5]. Таким чином, розробка інноваційно-інвестиційної стратегії є важливою для підприємств. Формування такої стратегії визначає успішність бізнесу.

Інноваційно-інвестиційна стратегія підприємства – це план заходів, спрямованих на стимулювання та підтримку інноваційних проектів через ефективне використання інвестиційних ресурсів. Головною метою такої стратегії є створення конкурентних переваг, розвиток нових продуктів і послуг, вдосконалення процесів та покращення позицій підприємства на ринку. Основні елементи цієї стратегії включають: визначення цілей і пріоритетів, аналіз ринку та технологічних тенденцій, розробка інноваційних проектів, фінансування інноваційних проектів, управління ризиками, співпраця та партнерство, моніторинг і оцінка результатів. Так, компанія повинна чітко визначити свої інноваційні завдання, які відповідають загальній стратегії розвитку. Це може включати розробку нових продуктів, впровадження технологічних рішень або покращення виробничих процесів [1–6]. Важливо здійснити детальний аналіз ринку та технологій для виявлення нових можливостей і викликів [1]. Це допомагає компанії визначити перспективні сфери для інноваційного розвитку. Компанії повинні активно розробляти проекти, що спрямовані на досягнення його стратегічних цілей. Це може стосуватися як нових продуктів, так і технологій або вдосконалення бізнес-процесів [2–5]. Важливо забезпечити достатнє фінансування для реалізації інновацій. Це може включати як внутрішні, так і зовнішні джерела, такі як інвестиції або кредити [2–4]. Стратегія повинна передбачати механізми управління ризиками, які можуть виникнути під час реалізації інноваційних проектів, зокрема технологічні, фінансові чи ринкові ризики [1]. Встановлення партнерських відносин із іншими компаніями,

науковими установами або стартапами може сприяти прискоренню інноваційного розвитку через обмін знаннями та ресурсами [1–2]. Підприємство повинно систематично оцінювати ефективність реалізованих проектів. Це дає змогу коригувати стратегію та вдосконалювати її для досягнення кращих результатів [1–3]. Ці ключові елементи забезпечують комплексний підхід до планування та впровадження інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства.

Інноваційно-інвестиційна стратегія є життєво важливим елементом довгострокового успіху підприємства [2], оскільки вона дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до мінливих ринкових умов. Ця стратегія ґрунтується на систематичному підході до впровадження нововведень і забезпечує збалансоване використання інвестиційних ресурсів для підтримки інноваційних проектів. Один із ключових аспектів такої стратегії – це орієнтація на дослідження і розвиток (R&D), що дозволяє підприємству постійно знаходити нові можливості для технологічного розвитку. Компанії, що вкладають ресурси в R&D, мають змогу створювати продукти та послуги, які не тільки відповідають сучасним потребам споживачів, але й випереджають тенденції ринку [1–2].

Також важливим є використання сучасних технологій для автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, автоматизація та цифрові інструменти, може значно підвищити ефективність роботи підприємства, зменшити витрати та скоротити час на виведення нових продуктів на ринок [2]. Крім того, стратегія повинна враховувати питання сталого розвитку та екологічної відповідальності. Наразі інновації часто орієнтовані не лише на підвищення прибутковості [4], але й на зниження негативного впливу на довкілля. Це може включати розвиток екологічно чистих технологій, зменшення споживання ресурсів і перехід на відновлювані джерела енергії [5]. Ще одним важливим аспектом є адаптація до швидких змін у споживчих вподобаннях та глобалізації ринків. Підприємства, що слідують інноваційно-інвестиційній стратегії, повинні мати гнучкість і здатність швидко реагувати на зміну тенденцій, впроваджувати нові продукти, виходити на нові ринки та вдосконалювати свої пропозиції [6].

Отже, управління людським капіталом також відіграє важливу роль в успішній реалізації інноваційної стратегії. Компетентні та креативні працівники, здатні генерувати нові ідеї та впроваджувати їх на практиці, є основою успіху будь-якого інноваційного проекту. Тому підприємство повинно приділяти значну увагу розвитку професійних навичок персоналу, мотивації та створенню сприятливого середовища для творчої діяльності. Інноваційно-інвестиційна стратегія повинна розглядатися як динамічний процес, що постійно адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Тільки такий підхід дозволить підприємству залишатися

конкурентоспроможним і забезпечити стабільний розвиток на довгострокову перспективу.

Список використаних джерел

1. Цветасва К. В., Інноваційно-інвестиційні пріоритети розвитку сфери ресайклінгу в ЄС, «Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка» 2015. Т. 20, Вип. 6, С. 26–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2015_20_6_7
2. Черноіванова Г., Інноваційна стратегія як елемент забезпечення управління інноваційною складовою підприємства, «Бізнес Інформ» 2020. № 1, С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_1_11
3. Шестак М. Л., Інноваційно-інвестиційне забезпечення переробки деревних відходів на основі кластеризації лісгосподарської діяльності, «Інвестиції: практика та досвід» 2016. №24, С. 92–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_24_21
4. Шумлянський Б. В., Інноваційна модель формування інвестиційного механізму збалансованого лісокористування, «Агросвіт» 2015. №23. С. 72–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_23_15
5. Howard R. A., Bossa W. Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson Education. 2013.
6. Teece D. J., Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, «Strategic Management Journal» 2007. Vol. 28(13), p. 1319–1350.

*Прокопчук О. А., к. е. н., доцент,
кафедра міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції*

ТРАНСКОРДОННА РЕЛОКАЦІЯ ЯК ФОРМА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Ключові слова: релокація, інтернаціоналізація, транскордонний, мотиви.

В умовах глобалізації традиційним методом масштабування та підвищення ефективності бізнес-процесів є їх повна або часткова релокація за кордон. Як форма інтернаціоналізації бізнесу релокація може бути результатом стратегічних управлінських рішень або вимушеним процесом. У випадку українських компаній активізація процесів транскордонної релокації бізнесу у 2022 р. стала відповіддю на наслідки повномасштабного воєнного вторгнення, особливо на тимчасово окупованих територіях, у прифронтовій чи фронтовій зонах. Переміщення бізнесу за кордон має значні наслідки для економіки країни, тому відслідковування тенденцій розвитку цих процесів є актуальним предметом експертних та наукових досліджень.

Інтеграція економіки України у світову систему міжнародних відносин сприяла розвитку процесів експансії міжнародних ринків українськими бізнес-компаніями. У 2022 р. наслідки повномасштабного воєнного вторгнення спричинили зміну форм і методів інтернаціоналізації бізнесу на користь релокації. Мотиви перенесення бізнесу за кордон для українських компаній почали визначатися переважно впливом воєнних дій і включали:

- захист виробничих та інфраструктурних потужностей від фізичного знищення чи пошкодження;
- збереження життя і здоров'я персоналу;
- суттєве зменшення місткості внутрішнього споживчого ринку внаслідок окупації, масової міграції населення та зниження його купівельної спроможності;
- прагнення до збереження бізнесу і підтримки України через подальші інвестиції в економіку України, створення робочих місць для українців за кордоном тощо;
- можливості отримати підтримку в інших державах (фінансову допомогу, пільги та ін.);
- доступ до нових ринків через постійне чи тимчасове зниження митних чи інших бар'єрів;
- вирішення проблеми з персоналом через мобілізацію чи міграцію в інші країни.

Процеси релокації бізнесу з України почали активізуватися у 2022 р. Критичний рівень невизначеності спричинив переміщення сотень підприємств як в межах території країни, так і за кордон. Дані джерел

інформації щодо процесів релокації бізнесу в Україні (незалежних опитувань бізнес-суб'єктів, проведених консалтинговими компаніями або інформаційно-аналітичними компаніями) різняться за залежно від вибірки та дати опитування. Так, за інформацією Advanter Group на початок травня 2022 р. 4,4 % підприємств України повністю або в більшій мірі перемістили бізнес за межі України, 12,6 % здійснили часткову транскордонну релокацію бізнесу. Водночас GМК Center подає дані щодо переміщення 17 % підприємств як в межах країни, так і за кордон; повної закордонної релокації бізнесу 11 % компаній [1]. Транскордонна релокація українського бізнесу була досить диверсифікованою за географічними напрямками (рис. 1).

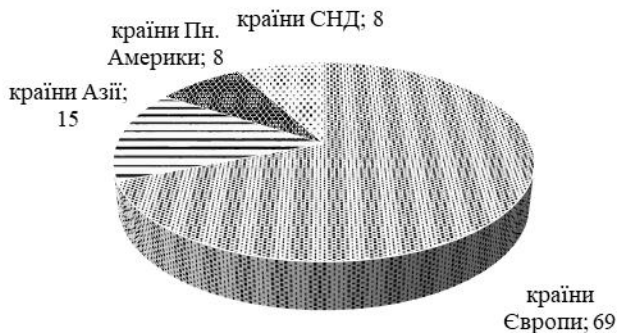


Рис. 1. Географічна структура транскордонної релокації бізнесу з України, %

Джерело: за даними [2].

Найбільша кількість компаній перемістили бізнес у країни Європи (69 %), зокрема Європейського Союзу (62 %). Серед країн-членів ЄС найбільш привабливими стали Польща (63 %), Німеччина (25 %), Бельгія, Болгарія, Естонія [2]. На вибір країни для перенесення бізнесу впливали такі чинники, як територіальна близькість; наявність пільг, грантів, спрощених процедур реєстрації для українських підприємств; чисельність діаспори чи тимчасово переміщених осіб з України, суб'єктивні уподобання менеджменту чи власників. В економічній структурі релокованого бізнесу, переважають компанії зі сфери послуг, оскільки для них цей процес є простішим через уникнення проблем з переміщенням та налагодженням виробничих потужностей (табл. 1).

Транскордонна релокація бізнесу з України безумовно несе в собі значні вигоди як для окремих бізнес-суб'єктів (масштабування бізнесу, відкриття нових ринків, нові зв'язки та ін.), так і для країни в цілому (підвищення іміджу на міжнародних ринках, підтримка українських мігрантів). Однак, цей процес чинить значний негативний вплив на економіку України, проявами

якого є втрата ВВП та бюджетних надходжень, відтік людського капіталу (кваліфікованих фахівців, ініціативних і розумних менеджерів та підприємців) [3].

Таблиця 1

**Приклади українських компаній, що здійснили
успішну релокацію бізнесу закордон**

Компанія	Сфера діяльності	Регіон /країна релокації
Nova Poshta	логістика	переважно країни ЄС
MacPaw	ІТ, CleanMyMac	ЄС
Petcube	ІТ, гаджети для домашніх тварин	США
Rozetka	e-commerce	Країни Сх. Європи
Ajax Systems	виробництво охоронних систем	Туреччина
Фармак	фармація	ЄС
Метінвест	металургія	країни Сх. Європи

Узагальнюючи слід зазначити, що перенесення бізнесу за кордон є процесом, що об'єктивно активізується в умовах глобалізації та поглиблення інтеграції країн у міжнародне ринкове середовище. В умовах України транскордонна релокація бізнесу стала значною мірою вимушеною. Однак орієнтація українських компаній на формування стійких конкурентних переваг та високі стандарти ведення бізнесу максимізує вигоди релокації, такі як зміцнення позитивного іміджу надійного, інвестиційно привабливого та соціально відповідального партнера як окремих бізнес-суб'єктів, так і України в цілому.

Список використаних джерел

1. Понад 10% українського бізнесу повністю переїхало за кордон – дослідження. 2022. URL: <https://gmk.center/ua/news/ponad-10-ukrainskoho-biznesu-povnistiu-pereikhalo-za-kordon-doslidzhennia>
2. Релокація бізнесу: куди перемістилися підприємці України. URL: 2023. <https://www.unian.ua/economics/finance/relokaciya-biznesu-kudi-peremistilisya-pidpriyemci-ukrajini-no-vini-ukrajina-11896866.html>
3. Який український бізнес переніс виробництво за кордон. 2023. URL: https://ukrrudprom.ua/digest/YAKiy_ukranskiy_bznes_perens_virobnitstvo_za_kor_don.html

*Тарасович Л. В., к. е. н., доцент,
кафедра менеджменту та маркетингу,
Михайленко В.Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»*

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: маркетингові технології, цифровий маркетинг, CRM, омніканальність, програми лояльності, аналітика, роздрібна торгівля, мале підприємництво.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу малі підприємства стикаються з проблемою низької ефективності традиційних підходів до управління бізнес-процесами. Через обмеженість ресурсів і високу конкуренцію виникає потреба у впровадженні маркетингових технологій, які б дозволяли не лише реагувати на ринкові зміни, але й формувати нові конкурентні переваги [6, с. 45]. Однак рівень інтеграції маркетингових підходів у практику малого бізнесу в Україні залишається недостатнім, що вимагає теоретичного узагальнення й розробки практичних рішень.

У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється впливу маркетингових технологій на ефективність бізнесу. Зокрема, у працях Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, О. Амблера акцентується на важливості клієнтоорієнтованості та аналітичного підходу до маркетингу [3, с. 122]. Вітчизняні дослідники (І. Балабанова, С. Ілляшенко, Т. Мельник) наголошують на потенціалі цифрових інструментів у малому підприємстві [1, с. 98], проте практичні рекомендації щодо впровадження залишаються обмеженими. Таким чином, виникає потреба в адаптації сучасних маркетингових рішень до специфіки малих підприємств, з урахуванням галузевих, регіональних та організаційних особливостей [4, с. 78].

Результати дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки надзвичайно актуальним постає питання вдосконалення маркетингової діяльності суб'єктів малого підприємництва через впровадження цифрових інструментів. У межах проведеного дослідження було проаналізовано організаційно-економічні характеристики функціонування фізичної особи-підприємця (ФОП) «Зелінська В.С.», яка здійснює роздрібну торгівлю

продуктами харчування та напоями в умовах високої конкуренції та змін споживчих переваг.

На основі аналізу динаміки фінансових показників встановлено, що протягом 2021–2023 рр. виручка підприємства зросла на 28%. Зазначене зростання обумовлюється, зокрема, впровадженням базових маркетингових заходів, таких як візуальне оформлення торговельного простору, сезонні знижки та мінімальна активність у соціальних мережах. Водночас дослідження виявило відсутність ключових елементів сучасного цифрового маркетингу, серед яких: система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), інтегровані цифрові канали просування, автоматизовані сервіси зворотного зв'язку, а також інструменти персоналізованого маркетингу.

У зв'язку з цим обґрунтовано низку напрямів удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Зокрема, рекомендовано впровадження CRM-систем для централізованого обліку клієнтів і персоналізації комунікації [6, с. 68]; використання омніканального підходу в маркетингових комунікаціях; розробку програм лояльності для стимулювання повторних покупок; застосування аналітичних інструментів для дослідження клієнтської поведінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Особливу увагу приділено оцінці потенційного впливу цифрових інструментів на ключові фінансово-економічні показники. Так, впровадження програм лояльності дозволяє підвищити коефіцієнт повторних покупок і середній чек. Таргетована реклама в соціальних мережах здатна збільшити конверсію та розширити охоплення цільової аудиторії. Водночас аналітика поведінки споживачів сприяє оптимізації витрат на просування та підвищенню рентабельності бізнесу [5, с. 132].

Таким чином, результати дослідження свідчать про необхідність цифрової трансформації маркетингової діяльності малих підприємств, зокрема в сфері роздрібної торгівлі, що дозволяє суттєво посилити конкурентні переваги та підвищити ефективність управління в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки. Результати дослідження підтверджують доцільність і перспективність впровадження маркетингових технологій у малому бізнесі. Основними пропозиціями щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності є: впровадження CRM-системи для формування клієнтської бази та управління взаємовідносинами з покупцями; використання цифрових каналів комунікації – соцмереж, email-розсилок, мобільних застосунків; запуск програм лояльності та бонусних систем; розробка візуального брендингу, зокрема фірмового стилю, дизайну упаковки, відеоконтенту;

застосування аналітичних інструментів для оптимізації асортименту та маркетингових витрат.

Список використаних джерел

1. Балабанова, Л. В. Маркетинг підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 376 с.
2. Ілляшенко, С. М. Інноваційні маркетингові технології в умовах цифрової економіки. Суми: УАБС НБУ, 2019. 292 с.
3. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ: Вільямс, 2016. 816 с.
4. Мельник, Т. М. Цифровий маркетинг: інструменти та технології. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 244 с.
5. Багієва, Г. Л. Маркетингові дослідження: методологія і практика. – Харків: Фактор, 2019. 310 с.
6. Чухрай Н. І., Рудін І. Б. CRM-технології в управлінні взаємовідносинами з клієнтами. *Економічний простір*. 2022. № 174. С. 67–72.

*Ткачук В. І., д. е. н., професор,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Лук'янчук В. І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»*

ПОНЯТТЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва є надзвичайно актуальним завданням для аграрних підприємств. Зростаюча конкуренція, зміни кліматичних умов та обмеженість природних ресурсів вимагають впровадження інноваційних підходів до ведення сільськогосподарської діяльності. Рослинництво відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні експортного потенціалу аграрного сектору. Ефективне використання земельних, матеріально-технічних і трудових ресурсів є запорукою стабільного розвитку галузі. Особливого значення набуває оптимізація технологічних процесів, застосування сучасної агротехніки та високоврожайних сортів [2].

Рациональне планування виробничих витрат і підвищення урожайності культур сприяють зростанню прибутковості підприємств. Крім того, важливо враховувати екологічні аспекти господарювання та впроваджувати заходи зі збереження родючості ґрунтів. Забезпечення ефективності виробництва в рослинництві потребує комплексного підходу до управління ресурсами та технологіями. Від цього залежить не лише економічний успіх окремого підприємства, а й розвиток сільських територій у цілому. Тому питання підвищення ефективності в рослинництві є одним із пріоритетних у стратегії сталого аграрного розвитку [1–2].

Виробництво продукції рослинництва становить одне з ключових і постійних завдань для всіх суб'єктів господарювання аграрного сектору, які прагнуть забезпечити стабільне функціонування, підвищити ефективність використання ресурсів та задовольнити потреби внутрішнього і зовнішнього ринків у якісній сільськогосподарській продукції. Ефективна діяльність у сфері рослинництва є запорукою продовольчої безпеки держави, економічної стабільності регіонів та зростання конкурентоспроможності на світовому ринку. Ефективність виробництва продукції рослинництва являє собою комплексну характеристику, що відображає ступінь раціонального використання ресурсів у процесі вирощування сільськогосподарських культур для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах.

Наукові підходи до розуміння сутності ефективності виробництва продукції рослинництва узагальнено у табл. 1. Ефективність виробництва продукції рослинництва є багатогранним поняттям, що розглядається з різних наукових підходів. Кожен підхід акцентує увагу на певних аспектах: економічна доцільність, раціональне використання ресурсів, рівень технологічності, екологічна безпека та соціальний ефект. У сучасних умовах особливої ваги набуває інноваційний та системний підходи, які дозволяють

комплексно оцінити всі складові агровиробництва. Узагальнення підходів дає змогу сформуванню цілісного уявлення про шляхи підвищення ефективності господарювання. Такий науково обґрунтований підхід є основою для прийняття стратегічних рішень у розвитку рослинництва.

Таблиця 1

Наукові підходи до розуміння сутності ефективності виробництва продукції рослинництва

Підхід	Сутність підходу	Ключові акценти / Показники
Економічний	Розглядає ефективність як досягнення максимального результату при мінімальних витратах	Урожайність, собівартість, прибуток, рентабельність
Ресурсний (ресурсо-зберігаючий)	Орієнтований на оптимальне та раціональне використання всіх ресурсів: землі, праці, добрив тощо	Витрати на 1 га, витрати на 1 ц продукції, коефіцієнт використання ресурсів
Технологічний	Пов'язує ефективність з рівнем і якістю застосованих агротехнологій та технічного забезпечення	Ступінь механізації, інноваційність технологій, врожайність культур
Екологічний	Враховує дотримання екологічних норм і мінімізацію впливу на довкілля	Ерозія ґрунту, використання органічних добрив, біорізноманіття
Соціально-економічний	Оцінює вплив виробництва на соціальний розвиток сільських територій та зайнятість населення	Рівень зайнятості, соціальна відповідальність, доходи працівників
Інноваційний	Орієнтований на застосування нових рішень для підвищення продуктивності та ефективності	Частка інноваційних технологій, впроваджені сорти, ІТ у агроуправлінні
Системний	Розглядає ефективність як результат взаємодії всіх елементів агровиробничої системи	Комплексний підхід до управління: техніка, кадри, технології

Джерело: побудовано автором за даними [1–3].

Вважаємо, що ефективність виробництва продукції рослинництва являє собою інтегральний показник, що визначає рівень досягнення виробничих, економічних і екологічних цілей аграрного підприємства. Вона включає в себе співвідношення між витратами ресурсів – землі, праці, матеріалів і техніки – та обсягом отриманої продукції, її якістю і собівартістю. Висока ефективність свідчить про оптимальну організацію технологічного процесу, злагожену роботу персоналу, доцільне застосування агротехнічних заходів і сучасних інновацій [3].

Ключові характеристики та ознаки формування ефективності виробництва продукції рослинництва представлено у табл. 2. Узагальнюючи дані табл. 2, можна зазначити, що ефективність виробництва продукції рослинництва визначається низкою ключових характеристик, які охоплюють визначені економічні, технологічні та екологічні аспекти.

Основними показниками є урожайність, рентабельність і собівартість, які відображають фінансові результати діяльності. Водночас важливу роль відіграє рівень використання ресурсів, ступінь механізації та якість застосовуваних технологій. Значну увагу слід приділяти екологічним

вимогам і здатності господарств адаптуватися до зовнішніх змін. У сукупності всі ці ознаки формують цілісне уявлення про рівень ефективності агропробудництва [3].

Таблиця 2

**Ключові характеристики та ознаки формування ефективності
виробництва продукції рослинництва**

Характеристика	Ознака
Рівень урожайності	Обсяг продукції, отриманої з одиниці площі (ц/га, т/га)
Витрати на одиницю продукції	Собівартість 1 тонни або центнера продукції
Рентабельність виробництва	Співвідношення прибутку до витрат, виражене у відсотках
Продуктивність використання ресурсів	Ефективність використання землі, техніки, праці, добрив
Якість продукції	Відповідність стандартам, сортовим характеристикам, екологічність
Рівень механізації та автоматизації	Частка технологічних операцій, виконаних із використанням техніки
Рациональність структури посівів	Оптимальне співвідношення культур у сівозміні
Інноваційність технологій	Використання сучасних агротехнологій, систем захисту рослин, цифрових рішень
Стійкість до зовнішніх чинників	Адаптованість до кліматичних ризиків, економічної нестабільності
Екологічна безпечність	Мінімізація негативного впливу на ґрунти, водні ресурси та довкілля

Джерело: побудовано автором за даними [1–2]

Таким чином, підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва є однією з ключових задач сучасних аграрних підприємств. В умовах зростаючої конкуренції на ринку та зміни кліматичних умов оптимізація виробничих процесів стає надзвичайно актуальною. Ефективне використання ресурсів, сучасні технології та інноваційні підходи дозволяють не лише збільшити врожайність, а й знизити собівартість продукції. Це сприяє покращенню фінансових результатів підприємства.

Список використаних джерел

1. Артеменко О. О. Шляхи підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 56–61.
2. Вакуленко В.Л. Шляхи підвищення економічної ефективності інтенсифікації виробництва продукції рослинництва повоєнного часу. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. №24. С. 25–30.
3. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 2. С. 43–45.

*Якобчук В. П., к. е. н., професор,
завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної
власності та публічного управління,
Панасюк В. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Ключові слова: розвиток, механізми, державно-приватне партнерство, приватне партнерство, публічне партнерство, сталий розвиток, територіальна громада стратегія.

Державно-приватне партнерство відіграватиме вирішальну роль у післявоєнному відновленні та реконструкції України, враховуючи масштабність завдань, величезні збитки, завдані інфраструктурі України, оцінюються в сотні мільярдів доларів США, що значно перевищує можливості державного бюджету та потребує мобілізації приватного капіталу через такі механізми, як ППП, для подолання значного дефіциту фінансування. Одночасно, проекти ППП можуть залучити спеціалізований технічний досвід, інноваційні технології та ефективні методи управління від приватного сектору, що є критично важливим для відновлення та модернізації інфраструктури України відповідно до європейських стандартів та майбутніх потреб.

Це може допомогти в процесі мобілізації внутрішнього та міжнародного приватного капіталу, оскільки такі проекти пропонують структуровану основу для залучення як вітчизняних, так і іноземних приватних інвестицій у ключові сектори економіки України, сприяючи притоку вкрай необхідного капіталу для проектів відновлення. І найголовніше, залучаючи приватний сектор, ППП може сприяти впровадженню сучасних принципів сталого розвитку, енергоефективних технологій та заходів щодо стійкості до зміни клімату у процесі реконструкції, сприяючи створенню більш надійної та екологічно обґрунтованої інфраструктури на майбутнє. Особливий потенціал ППП мають у ключових секторах, важливих для відновлення України [4]:

-в сфері транспортної інфраструктури – відновлення та модернізації доріг, залізниць, портів та аеропортів для відновлення сполучення та сприяння торгівлі та логістиці;

-в сфері енергетики – реконструкція пошкоджених потужностей з виробництва та передачі електроенергії, а також інвестиції у відновлювальні джерела енергії для підвищення енергетичної безпеки та стійкості;

-в сфері охорони здоров'я – будівництво, капітальний ремонт та оснащення лікарень та медичних закладів для задоволення медичних потреб населення, включаючи реабілітаційні центри для постраждалих від війни;

в сфері житлово-комунального господарства, будівництва житла-розробка доступних та стійких житлових рішень для внутрішньо переміщених осіб та тих, хто втратив житло внаслідок війни.

Масштаб руйнувань, спричинених війною, вивів важливість ДПП за межі звичайного інструменту розвитку інфраструктури, перетворивши його на критично важливий механізм для національного відновлення, що пропонує шлях до мобілізації величезних фінансових та технічних ресурсів, які держава самостійно забезпечити не може, оскільки традиційні джерела державного фінансування та міжнародної допомоги, ймовірно, будуть недостатніми для задоволення величезних потреб у реконструкції та будівництві.

Регулювання державно-приватного партнерства в Європейському Союзі розпочалось на рубежі XX та XXI століть, протягом якого інституції Європейського Союзу видають кілька ключових документів у сфері державних закупівель та концесій. Публічно – приватне партнерство є механізмом, який слугує регіональному розвитку і може сприяти наданню публічних послуг, використанню знань фахівців та експертів у різних галузях, додаткових фінансових джерел. Основними цілями регулювання є створення законодавства в державах у сфері державних закупівель та концесійного права, а також забезпечення створення відкритих та незалежних зовнішніх ринків.

У Зеленій книзі про державно-приватні партнерства та право Співтовариства щодо державних закупівель і концесій, Комісія Європейських Співтовариств, Брюссель (2000 р) зазначено, що створення таких ринків є одним з елементів політики Європейського Союзу, що включає в себе вільний рух товарів і послуг, організацію економічної діяльності та рівний доступ до ринків і законної конкуренції, отримання товарів і послуг найвищої якості, застосування «know-how» та впровадження вигод від такого досвіду. Тому публічно-приватне партнерство як форма співпраці між державним суб'єктом та приватним партнером може сприяти досягненню таких цілей. Використання публічно-приватного партнерства у сфері публічних закупівель може гарантувати більш ефективний розподіл економічних ресурсів, раціональне використання державних коштів, усунення та зменшення корупційних ризиків[1].

У нормативних документах розглядаються такі питання, як створення підприємств під спільним управлінням державного та приватного партнерів, підготовка та проведення конкурентного діалогу для вибору приватного партнера, аналіз проблеми вибору форми партнерства, управління проектами та організація контролю за контрактами та партнерами [30, 32]. В Керівних

принципах успішного державно-приватного партнерства, розглядаються питання застосування механізму державно-приватного партнерства що може допомогти у виконанні чотирьох основних завдань:

- забезпечення додаткового капіталу;
- надання альтернативних навичок управління та реалізації; забезпечення оптимального фінансування та отримання грантів або субсидій;
- отримання кращого визначення потреб та використання ресурсів;
- задоволення потреби в інфраструктурі та послугах у широкому спектрі секторів, від екологічних послуг до послуг охорони здоров'я або освіти[4].

Серед важливих документів, що регулюють публічно-приватне партнерство, є такі як Резолюція Європейського Парламенту про публічно-приватне партнерство та право Співтовариства про державні контракти та концесії (2006/2043 (INI)) [30, 38, 39], Директива 2014/23/ЄС Європейського Парламенту та Ради про надання концесій [30, 39], Регламент Комісії про делегування повноважень (ЄС) 2019/887 щодо Типового фінансового регламенту для виконавчих органів державно-приватних партнерств, зазначених у статті 71 Регламенту (ЄС, Євратом) 2018/1046 Європейського Парламенту та Ради [3].

У вказаних актах підкреслюється необхідність для держав-членів використовувати механізм державно-приватного партнерства для кращого виконання своїх зобов'язань щодо надання публічних послуг, можливість отримувати європейське фінансування для проєктів, а також рекомендує з метою зменшення диспропорцій у рівні розвитку між регіонами звернути увагу на на сільські райони, райони, що постраждали від промислового переходу, та регіони, які страждають від серйозних і постійних природних або демографічних перешкод.

Механізми публічно-приватного партнерства все частіше використовуються і приймаються як альтернативна та ефективна форма залучення додаткових коштів і підвищення ефективності роботи приватного сектору. Публічний сектор у цьому випадку виступає, з одного боку, як надавач суспільно важливих послуг, а з іншого – як суб'єкт, що консолідує, класифікує нормативно-правову базу для співпраці з приватним сектором та реалізації публічних потреб та інтересів третіх осіб – фізичних та юридичних осіб, що знаходяться на певній території або є користувачами послуг чи товарів, що надаються. Приватний сектор у цій взаємодії виступає як виконавець. Публічний сектор у проєктах державно-приватного партнерства може бути представлений органами державної влади, представницькими органами міських рад територіальних громад та їх керівними органами, підприємствами державної та комунальної форми власності. В окремих випадках до підготовки та реалізації проєктів державно-приватного партнерства можуть залучатися треті сторони: агенції регіонального розвитку, інвестори, кредитори, дослідники, експерти, інститути

громадянського суспільства та інші [4]. У Сполученому Королівстві ППП за участю держави для нових об'єктів відомі як проекти «Приватна фінансова ініціатива» (ПФІ), тоді як ППП для існуючих об'єктів (наприклад, лікарень або залізниць) іноді називають франшизами [3].

Реальне вдосконалення інституційного та правового регулювання ДПП на рівні громад має ґрунтуватися на принципах прозорості, гнучкості, доступності та ефективного ризик-менеджменту. Це дозволить громадам активніше залучати бізнес до вирішення місцевих проблем, навіть в умовах нестабільності. Таким чином, публічно – приватне партнерство можна розглядати як співпрацю між органами державної влади та приватним сектором з метою модернізації надання інфраструктурних та стратегічних послуг суспільству. У деяких випадках публічно-приватне партнерство передбачає фінансування, проектування, будівництво, реабілітацію, управління або обслуговування елемента інфраструктури; в інших випадках воно передбачає надання послуг, які традиційно надаються державними фінансовими установами. Водночас, основною метою державно-приватного партнерства в Україні має бути підвищення ефективності публічних послуг, що надаються органами державної влади.

Список використаних джерел

1. Вінник О.М. Проблеми правового регулювання публічноприватного партнерства: автореф. дис.... д-ра юрид. наук: 12.00.04 / Київ, 2020. 37 с.
2. Гусев В. О. Публічно-приватне партнерство як механізм реалізації "Стратегії сталого розвитку "Україна 2020"/ Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. № 4. С. 67–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_4_14.
3. Дабіжа В. В., Самков О. О. Підходи до визначення приватно-державного партнерства у публічному управлінні/ Modern scientific journal. – 2023. № 2(2). С. 73–81.
4. Дикий О.В. Систематизація наукових підходів до класифікації форм та сутності державно-приватного партнерства. Ефективна економіка, № 6. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_21

СТОРІНКА МОЛОДОГО ВЧЕНОГО

Безбаз Н. Г., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

Ключові слова: механізм, громадськість, інститути громадянського суспільства, влада, публічне управління, органи місцевого самоврядування, взаємодія.

Для активного залучення громадськості необхідно зміцнювати інституційну спроможність ОГС та інших форм громадської активності, проводити навчання та підвищення кваліфікації активістів, тренінги для представників ОГС, щодо покращення механізмів взаємодії з місцевою владою, написання проєктів, моніторингу та адвокації. Необхідно створити платформи для співпраці, формувати місцеві громадські ради або координаційні центри, які що об'єднують ОГС, ОСН та інших стейкхолдерів для спільної роботи над реформами. Важливу роль відіграє підтримка неформальних ініціатив та сприяння розвитку неформальних груп громадян, які можуть пропонувати ідеї для реформування місцевої влади, наприклад, через хакатони чи громадські форуми [42].

Успішний досвід Польщі, де муніципалітети співпрацюють із громадськими організаціями через регулярні форуми та платформи, які дозволяють обмінюватися ідеями та координувати дії забезпечив прозорість стають основою довіри між місцевою владою та громадськістю. Забезпечення доступу до інформації наріжний камінь залучення громадськості, так ОМС повинні публікувати у відкритому доступі інформацію про бюджет, плани розвитку, рішення сесій та закупівлі. Це може бути реалізовано через створення відкритих онлайн-платформ або порталів, проведення регулярних звітів ОМС перед громадою про результати своєї діяльності, включаючи виконання реформ.

Використання цифрових технологій та впровадження електронних систем для подання пропозицій, скарг чи запитів громадськості через платформи електронної демократії (аналог "Дії" для місцевих ініціатив) у містах, таких як Вінниця, показали успішність в бюджеті участі, тому їх потрібно масштабувати на інші громади. Активна участь громадян у формуванні місцевої політики є ключем до успішного реформування. Громадські слухання та консультації: ОМС повинні обов'язково проводитись

*Науковий керівник – Якобчук В. П., к. е. н., професор.

з ключових питань, таких як бюджет, містобудівна політика чи програми розвитку, це забезпечить розширення практики громадського бюджету, коли громадяни можуть пропонувати та голосувати за проєкти, які фінансуються з місцевих бюджетів [43].

Потрібне проведення референдумів із питань, що стосуються ключових реформ, децентралізації чи реорганізації комунальних служб, експертна участь ОГС у залученні громадських організацій до розробки стратегій розвитку громад, аналізу ефективності реформ та оцінки їхнього впливу. У місті Львів бюджет участі дозволяє громадянам пропонувати проєкти, які потім реалізуються за кошти міського бюджету, що сприяє залученню громадськості до реформ. Низький рівень обізнаності громадян щодо їх прав та можливостей участі в управлінні місцевими справами є значною перешкодою. Тому, проведення інформаційних кампаній та тренінгів про права громадян, розширення механізмів громадського контролю та можливостей участі в реформах.

В громадах потрібно включити до навчальних програм предмети із громадянської освіти, які пояснюють принципи демократії та ролі ОМС, співпрацювати з місцевими ЗМІ для популяризації успішних кейсів залучення громадськості до реформ. Наприклад, програми громадянської освіти в Естонії, де громадян навчають використовувати цифрові інструменти для участі в управлінні, можуть бути адаптовані для України. Для ефективного реформування місцевої влади необхідно забезпечити рівноправний діалог між усіма сторонами, створити платформи для співпраці між ОМС, ОГС та бізнесом, що дозволить враховувати інтереси всіх сторін. Потрібно надати профспілкам рівні можливості у переговорах із владою та роботодавцями для захисту прав громадян, організувати спільну реалізацію проєктів, у сфері екології та соціального захисту, що зміцнить довіру між владою та громадськістю. У Швеції муніципалітети активно співпрацюють із профспілками та громадськими організаціями для реалізації соціальних програм, що може бути прикладом для України, в цій країні громадський контроль є важливим інструментом для забезпечення прозорості та ефективності реформ.

Також, має велике значення проведення незалежних аудитів діяльності ОМС за участю громадськості, моніторинг виконання реформ та створення механізмів для оцінки прогресу реформ, включаючи публічні звіти та оцінки від ОГС. У Грузії успішно діють механізми громадського моніторингу, де ОГС беруть участь у перевірці виконання державних програм. Адаптація кращих практик країн із розвиненим громадянським суспільством може значно покращити механізми залучення громадськості. Потрібно проводити бенчмаркінг зарубіжних моделей децентралізації, вивчати досвід Польщі та Канади, де громади активно беруть участь у прийнятті рішень на місцевому рівні. З цією метою варто активніше розвивати співпрацю з міжнародними

організаціями для обміну досвідом та залучення експертної підтримки, проводити тренінги від міжнародних експертів, залучати іноземних фахівців для навчання ОМС та ОГС ефективним моделям співпраці [45].

Залишається пріоритетним завданням зміцнення довіри та відповідальності ОМС перед суспільством, адже довіра між місцевою владою та громадськістю є основою ефективної співпраці. З цією метою потрібно посидити прозорість діяльності ОМС, проводити регулярне інформування громадськості про плани, рішення та їх виконання. Органи місцевого самоврядування мають нести повну відповідальність за невиконання обіцянок, тому мають бути встановлені механізми притягнення до відповідальності посадовців за ігнорування пропозицій громадськості. Практикуватись систематичні публічні звіти про співпрацю, ОМС повинні звітувати про результати взаємодії з ОГС, демонструючи конкретні досягнення.

Також, пріоритетом залучення громадськості до прийняття рішень в громадах залишається бюджет участі (відомий також як громадський бюджет або партисипативний бюджет), він є інструментом прямої демократії, який дозволяє громадянам брати активну участь у розподілі частини місцевого бюджету шляхом пропонування, обговорення та голосування за проекти, що фінансуються з бюджетних коштів. Як ми вже визначали, цей механізм активно застосовується в Україні з 2015 року в рамках реформи децентралізації та є важливим інструментом залучення громадськості до реформування місцевої влади.

У результаті дослідження було визначено основні напрями вдосконалення механізмів залучення громадськості до процесів реформування місцевої влади, що мають забезпечити реальну участь населення у формуванні політики на місцевому рівні. Одним із ключових чинників покращення взаємодії є посилення відкритості та прозорості органів місцевого самоврядування, що має супроводжуватися запровадженням сучасних цифрових інструментів комунікації, зокрема електронного врядування, платформ для участі та онлайн-консультацій.

Також, важливими напрямками виступають розвиток громадянської освіти, підвищення правової обізнаності населення, підтримка місцевих ініціатив, стимулювання інституалізації громадянського суспільства, а також професійне навчання посадовців щодо ефективної взаємодії з громадськістю. Окрему увагу слід приділити вдосконаленню нормативно-правової бази з метою закріплення зобов'язань влади щодо врахування громадської думки в управлінських рішеннях.

Таким чином, створення ефективної системи участі громадян у реформуванні місцевої влади потребує комплексного підходу, який поєднує нормативні, інституційні та освітні заходи з метою побудови довіри, зміцнення демократичних засад і підвищення якості публічного управління

на місцевому рівні. Покращення механізмів залучення громадськості до реформування місцевої влади вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення законодавства, фінансову підтримку, підвищення прозорості, освіченості громадян та використання сучасних інструментів. Ключовим є створення культури співпраці, де органи місцевого самоврядування виступають не лише як суб'єкти управління, а й як партнери громадськості. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню демократичних процесів, підвищенню ефективності реформ та формуванню довіри між владою та громадянами.

Бюджет участі є потужним інструментом залучення громадськості до реформування місцевої влади, оскільки він сприяє прямій участі громадян у вирішенні місцевих проблем, підвищує довіру до влади та розвиває громадянську активність. Для вдосконалення цього механізму в Україні необхідно зосередитися на підвищенні доступності, прозорості, фінансової підтримки, цифровізації та інтеграції з іншими реформами. Успішна реалізація цих напрямів дозволить зробити бюджет участі ефективним інструментом демократичного розвитку громад, сприяючи реформам місцевої влади та зміцненню партнерства між владою та громадянами.

Список використаних джерел

1. Міхейченко М. А. Електронна демократія як чинник політичної участі громадянського суспільства. *Грані*. 2023. № 1(167). С. 45–50. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/388>
2. Музиченко Г. Співпраця влади і громадянського суспільства як умова демократичного розвитку України. *Політичне життя*. 2022. № 4. С. 36–40. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2302>
3. Рижук Ю. М. Громадська участь в умовах воєнного стану в Україні // *Public Management and Law*. 2023. № 7(1). С. 87–93. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-01-12>
4. Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
5. Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Вітковська Д. І.^{}, здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

*Ключові слова: підприємство, менеджмент, ефективність, виклики,
управління.*

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану підприємства аграрної сфери України зіткнулися з безпрецедентними викликами, що ставлять під загрозу не лише ефективність їх діяльності, але й продовольчу безпеку країни. Втрата земельних угідь, пошкодження інфраструктури, зміни у трудових ресурсах та економічних умовах ведення бізнесу – це лише частина тих, проблем, які доводиться вирішувати аграрним підприємствам у період війни. У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку ефективних моделей управління господарською діяльністю, що дозволяє адаптуватися до нових умов і забезпечити мінімальний рівень стабільності.

Зважаючи на актуальність забезпечення ефективності діяльності аграрних підприємств, проведено ряд досліджень, присвячених цій тематиці, в яких підкреслюється необхідність адаптації управлінських стратегій до зовнішніх та внутрішніх змін, що обумовлено політичними та економічними факторами та значення системного підходу і антикризового управління, що включає прогнозування ризиків, резервування ресурсів, побудову альтернативних ланцюгів постачання [2–3]. В таких умовах особливої уваги набуває ефективне управління господарською діяльністю підприємства, що забезпечує його виживання і подальший розвиток.

Основний зміст. Поняття ефективності господарської діяльності є одним із ключових у сфері економіки підприємств. Воно охоплює як фінансові показники, так і виробничо-ресурсну результативність, що в сукупності визначають здатність підприємства до стабільного функціонування, розвитку та досягнення стратегічних цілей. У класичному розумінні ефективність визначається як співвідношення результату до витрат, необхідних для його досягнення. В умовах нестабільності, спричиненої воєнними діями, традиційні підходи до оцінки ефективності доповнюються новими критеріями – такими як стійкість до зовнішніх загроз, адаптивність до змін середовища, оперативність управлінських рішень. Таким чином, ефективність у кризових умовах набуває характеристик антикризової ефективності – тобто здатності

^{*}Науковий керівник – Присяжнюк О. Ф., к. е. н., доцент.

підприємств швидко відновлюватись, зберігати життєздатність і навіть розвиватись попри зовнішні виклики.

Умови воєнного часу суттєво змінили господарське середовище аграрних підприємств, поставивши перед ними низку викликів, що негативно позначаються на їхній ефективності та стабільності. На території України логістика агропродукції значно ускладнилась. Прикладом такої ситуації є, зокрема, ПОСП «Колос», яке як і багато інших підприємств зіштовхнулось з труднощами при транспортуванні зернових на експорт через блокування морських портів та нестабільності залізничного сполучення. Це призводить до накопичення залишків продукції на складах, зростання витрат та втрат прибутку [1]. Вважаємо, що дослідження та виявлені проблеми управління ефективністю господарської діяльності ПОСП «Колос» є типовими для всіх виробників аграрної сфери. Так, частина працівників підприємства була мобілізована або виїхала за межі регіону, що створило кадрову нестачу під час посівної кампанії. Дефіцит кваліфікованих фахівців (механізаторів, агрономів, комбайнерів) уповільнює роботу підприємства і підвищує навантаження на наявний персонал. Світові ринки агропродукції стали більш нестабільними, ціни коливаються в залежності від ситуації на фронті та політичних рішень.

Попит на певні культури знизився, тоді як витрати на їх вирощування залишаються високими. Аграрії працюють у постійному стані стресу, часто під звуки сирен і під загрозою обстрілів. Це впливає на якість управлінських рішень, знижує мотивацію працівників, ускладнює довгострокове планування та стратегічне мислення. Державні програми допомоги агросектору існують, але доступ до них часто обмежений через бюрократичні процедури або непрозору систему розподілу. Також не всі аграрні підприємства (особливо малі) мають можливість брати участь у міжнародних грантах через низький рівень цифрової або управлінської підготовки. Хоча підприємство розташоване поза зоною активних бойових дій, воно зазнало збитків від уламків ракет та дронів, що пошкодили посівні площі. Не зважаючи на загальні економічні труднощі, керівництво ПОСП «Колос» зуміло зберегти відносно стабільний фінансовий результат, основні виробничі потужності та кадровий потенціал. Ефективність господарської діяльності знизилася, але завдяки адаптивним заходам вдалося уникнути критичного спаду.

Висновки та пропозиції. Аналіз поточних умов господарської діяльності аграрних підприємств в умовах воєнного часу показує, що для збереження ефективності підприємств та забезпечення продовольчої безпеки необхідно впроваджувати стратегічні заходи, що дозволять знизити вплив зовнішніх негативних факторів. Загалом, ефективність аграрного виробництва – це не лише економічна категорія, а стратегічна складова національної безпеки. Саме тому управління нею має стати пріоритетом як для самих підприємств, так і для держави.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник. 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm
2. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку аграрного сектору до 2030 року. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. Вип. № 40. 2022. С. 9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (дата звернення: 10.05.2025).

Висоцька В. О. , здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»

*Ключові слова: цифровізація, трансформація, менеджмент,
підприємство, виклики.*

Постановка проблеми. Цифрові технології докорінно трансформують традиційні бізнес-моделі банків, методи обслуговування клієнтів та внутрішні процеси, висуваючи нові вимоги до компетенцій персоналу та підходів до управління людськими ресурсами. Особливої актуальності ця проблематика набуває для ПАТ КБ «ПриватБанк», який є лідером впровадження інноваційних технологій на українському ринку банківських послуг [1]. Дослідження трансформації системи управління персоналом у процесі цифровізації банківської діяльності дозволяє виявити ключові тенденції, проблеми та перспективи розвитку HR-функції в умовах технологічних змін.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як В. Воронкова, М. Ажажа, Н. Метеленко та інші. Однак питання адаптації системи управління персоналом до умов цифровізації потребують подальшого вивчення з урахуванням специфіки банківського сектору та сучасних технологічних викликів.

Виклад основного матеріалу. За даними дослідження профільного ІТ-ресурсу DOU, ПриватБанк очолює рейтинг українських банків за кількістю ІТ-спеціалістів з показником понад 1700 працівників в ІТ-підрозділах [1]. Така значна ІТ-команда дозволяє банку бути лідером цифрових трансформацій у банківському секторі України.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно створити єдину цифрову освітню платформу. Пропонується розробка комплексної освітньої екосистеми, що замінить існуючу систему «університетів» та об'єднає всі навчальні матеріали на одній інтуїтивно зрозумілій платформі. Згідно з дослідженнями 2025 року, банківські установи, які впроваджують єдині цифрові навчальні системи, досягають підвищення ефективності навчання персоналу на 35–40% [1].

Для підвищення ефективності адаптації нових співробітників та навчання доцільно розробити віртуального помічника на базі генеративного штучного інтелекту. Особливістю такого віртуального наставника є використання

*Науковий керівник – Зелінська А. М., к. е. н., доцент.

передових технологій ШІ для створення природного діалогу та адаптації рекомендацій під конкретного співробітника на основі аналізу його прогресу, сильних та слабких сторін. За даними McKinsey «Стан ШІ на початку 2024 року», понад 65% компаній використовують генеративний ШІ, отримуючи значні переваги в сфері HR [3].

Особливу актуальність в умовах цифрової трансформації ПриватБанку набувають проблеми кібербезпеки та захисту персональних даних співробітників. За даними дослідження, проведеного в 2024 році, 37% інцидентів інформаційної безпеки в банківському секторі пов'язані з людським фактором, що підкреслює необхідність розвитку культури кібербезпеки серед персоналу. При цьому, як зазначають експерти, навчання працівників принципам безпечної роботи з інформацією досі не є пріоритетним напрямом HR-стратегій більшості банківських установ [1].

Аналіз виявлених проблем дозволяє стверджувати, що управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу, який враховуватиме як компетентнісні, так і психологічні, організаційні та культурні аспекти. Розробка стратегії розвитку людських ресурсів, адаптованої до вимог цифрової економіки, є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності Філії ПАТ КБ «ПриватБанк» на ринку банківських послуг [1].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації є стратегічно важливим напрямом діяльності банку, який потребує системного підходу та інвестицій у розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження інноваційних HR-технологій та створення гнучкої корпоративної культури. Впровадження комплексних цифрових HR-рішень у діяльність ПАТ КБ «ПриватБанк» дозволить суттєво підвищити ефективність процесів управління людськими ресурсами. Запропоновані заходи відповідають сучасним глобальним трендам цифрової трансформації банківського сектору та забезпечать сталий розвиток системи управління персоналом філії ПАТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Консолідована фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік. URL: <https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf>
2. Глобальні тренди у цифровій трансформації навчання банківського персоналу 2025. Gartner Research. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/banking-digital-learning-trends-2025>
3. McKinsey & Company. Звіт «Стан ШІ на початку 2024 року». URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/quantumblack/our-insights/state-of-ai-early-2024>
4. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник ефективного управління сучасними організаціями. *Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України*. 2023. С. 266–270.

Гладишева Я. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАТИЗАЦІЇ

*Ключові слова: менеджмент, управління розвитком, агробізнес,
інноватизація, інноваційна стратегія, інноваційний проект.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі України зумовлюють необхідність принципово нових підходів до управління розвитком підприємств. В умовах підвищеної конкуренції, змін клімату, волатильності ринкових цін і високих вимог до ефективності використання ресурсів, саме інноваційна стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності агропідприємств. Актуальність дослідження зростає й у контексті загальнодержавної політики підтримки цифровізації агросектору, інтеграції України до європейського економічного простору, а також необхідності ефективного використання природно-ресурсного потенціалу. Таким чином, обрана тематика має високу практичну значущість, адже сприяє розв'язанню актуальних проблем управління розвитком підприємства, посиленню його адаптаційного потенціалу та забезпеченню конкурентних переваг в аграрному бізнес-середовищі.

Результати дослідження. Управління розвитком підприємств агробізнесу – це складний, багатоаспектний процес стратегічного планування, організації, контролю й адаптації господарської діяльності підприємств з метою досягнення їх сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, технологічного оновлення та екологічної відповідальності. У науково-прикладних дослідженнях розвиток в аграрному підприємстві розглядається не лише як кількісне зростання виробничих потужностей, але й як якісне вдосконалення усіх функціональних складових – організаційної структури, ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу та управлінських механізмів [1, с. 56; 3]. Особливість управління розвитком підприємств агробізнесу полягає в необхідності поєднання ринкових засад із специфікою аграрного виробництва, що обумовлена його сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, тривалими виробничими циклами та біологічною природою продукції. Окреслене зумовлює потребу у використанні адаптивних і гнучких стратегій управління, здатних забезпечити стабільне функціонування підприємств навіть за умов високої невизначеності.

*Науковий керівник – Забуранна Л. В., д. е. н., професор.

Фактори розвитку агробізнесу умовно можна поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні): *внутрішні фактори*: матеріально-технічна база (рівень механізації та автоматизації, наявність сучасної техніки й обладнання); фінансові ресурси (прибутковість, доступ до кредитів, ефективність інвестицій); кадровий потенціал (рівень кваліфікації персоналу, управлінська компетентність); організаційна структура та управлінська система (ефективність розподілу функцій, швидкість ухвалення рішень); інноваційна спроможність (здатність підприємства впроваджувати новітні технології, методи ведення господарства); *зовнішні фактори*: економічне середовище (рівень цін, податкова політика, вартість ресурсів); інституційне регулювання (законодавча база, державна підтримка сільського господарства); кліматичні умови (погодні фактори, частота стихійних лих); ринкова кон'юнктура (попит на аграрну продукцію, ціни на внутрішньому й зовнішньому ринках); соціальні чинники (рівень розвитку сільських територій, доступ до інфраструктури) [5; 6; 7, с. 62].

Кожна із зазначених груп чинників може як стимулювати, так і стримувати розвиток підприємства, що вимагає врахування їх у процесі стратегічного управління [5; 6; 7, с. 62].

Управління розвитком підприємств агробізнесу має низку специфічних рис, які виокремлюють його серед інших секторів економіки:

1) сезонний характер виробництва зумовлює потребу в ретельному календарному плануванні виробничих циклів та фінансових потоків;

2) висока залежність від природних факторів вимагає впровадження систем моніторингу ризиків та адаптивного менеджменту;

3) переважання малих і середніх підприємств з обмеженим доступом до сучасних технологій та фінансових ресурсів підвищує роль кооперації, кластеризації та інтеграції в управлінських стратегіях;

4) необхідність забезпечення продовольчої безпеки формує соціальну відповідальність аграрного бізнесу;

5) зростає значення сталого розвитку, що вимагає впровадження принципів екологічного менеджменту та циркулярної економіки.

Інноваційна стратегія в агробізнесі – це комплексна система управлінських рішень, спрямованих на формування, впровадження та розвиток нововведень у всіх сферах діяльності аграрного підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, економічної результативності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вона виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації, цифровізації та кліматичних викликів.

Особливість інноваційної стратегії в агробізнесі полягає в інтеграції технологічних, організаційно-управлінських, економічних та екологічних нововведень, що дозволяє забезпечити комплексне вдосконалення виробничих процесів, логістики, систем управління, збуту та переробки

продукції. Зміст інноваційної стратегії охоплює кілька ключових аспектів, кожен з яких тісно пов'язаний із загальним стратегічним баченням підприємства, а саме:

1) оцінка внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства (ресурсна база, кадрове забезпечення, готовність до змін);

2) аналіз інноваційного середовища (законодавчі, фінансові, ринкові, технологічні та екологічні чинники, що впливають на інноваційний розвиток);

3) визначення стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку (напрямки технологічного оновлення, цифрової трансформації, екологізації, розвитку біоекономіки тощо);

4) вибір типу інноваційної стратегії – наступальна (агресивна), оборонна, адаптаційна, нішова, кооперативна;

5) розробка механізмів реалізації стратегії (включаючи фінансування, партнерство, кадрову політику, цифрові рішення);

6) моніторинг і контроль результатів інноваційної діяльності, коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища [2, с.61; 4, с. 33].

Відтак, зміст інноваційної стратегії полягає в цілеспрямованому формуванні нової траєкторії розвитку підприємства, орієнтованої на технологічні прориви та сталий розвиток.

Висновки. Отже, ефективне управління розвитком підприємств агробізнесу потребує комплексного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, адаптації до динамічних умов ринку та імплементації інноваційних управлінських підходів. Успішна стратегія розвитку повинна базуватися на принципах інтегрованого управління, гнучкості, інноваційності та соціально-економічної відповідальності. Інноваційна стратегія аграрного підприємства є важливим інструментом його довгострокового зростання та адаптації до змін сучасного ринку. Її ефективність залежить від здатності підприємства комплексно інтегрувати інновації в усі ланки своєї діяльності, враховуючи особливості аграрного виробництва, ринкові тренди, екологічні вимоги та соціальні очікування. Стратегічно орієнтоване інноваційне управління дозволяє підприємствам не лише зміцнювати свою позицію на ринку, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу, сприяти продовольчій безпеці та сталому розвитку аграрного сектора економіки.

Список використаних джерел

1. Бойко Л. О., Бойко В. О. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2023. № 16. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7>. (дата звернення: 03.02.2025).

2. Григорян О.О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. *Агроекологічний журнал*. 2022. № 4. С. 53–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2022_4_8. (дата звернення: 11.03.2025).

3. Ільченко Т., Застрожнікова І. Роль аграрного підприємництва у розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-21. (дата звернення: 11.03.2025).

4. Марова С.Ф., Ложачевська О.М., Лемещенко Н.М., Чайка М.О. Розробка конкурентної стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 32–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_1_7. (дата звернення: 11.03.2025).

5. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>. (дата звернення: 11.03.2025).

6. Поленкова М. Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств у період структурних змін в аграрному секторі України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2020. Вип. 26. С. 42–47.

7. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61–66.

*Дубинчук Д. А. *, здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*Ключові слова: цифрові технології, цифровий маркетинг, управління
товарним асортиментом, сфера роздрібної торгівлі..*

Постановка проблеми. У сучасних реаліях цифрові технології відіграють найбільш важливу роль в управлінні товарним асортиментом підприємства. Інструменти на основі штучного інтелекту, аналітика великих даних, автоматизовані системи обліку та CRM-рішення допомагають бізнесу оперативно реагувати на зміни попиту, краще розуміти свого споживача та ефективно формувати асортимент. Завдяки впровадженню цифрових рішень підприємства можуть приймати управлінські рішення, зменшувати витрати й підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Результати дослідження. Сучасний ринок роздрібної торгівлі та дистрибуції змінюється стрімко та непередбачувано. В умовах жорсткої конкуренції підприємства мають не лише встигати реагувати на виклики, а й будувати стратегії, що випереджають зміни. Проте на практиці велика кількість гравців у сфері ритейлу стикаються з низкою системних проблем, які гальмують розвиток та знижують ефективність, а саме [1]:

1) брак часу для стратегічного планування – менеджери підприємства досить часто поглинаються рутинними задачами, що не залишає ресурсу на побудову довгострокової стратегії й впровадження інновацій;

2) втрати в продажах через неефективні процеси – неналагоджені або взагалі відсутні бізнес-процеси призводять до втрачених можливостей та незадоволених клієнтів;

3) хаос у роботі з даними – немає чіткої системи збору, зберігання та аналізу інформації, що особливо критично в неправильній класифікації товарів, що призводить до помилок в аналітиці;

4) недовіра до звітності – звітність часто базується на неточних або неповних даних, а також залежить саме від людського фактору, що викривлює реальну картину бізнесу;

5) інтуїтивні рішення замість аналітики – через обмежений доступ до якісної аналітики або брак часу на її підготовку, рішення приймаються на основі припущень, а не фактів;

*Науковий керівник – Старинець О. Г., д. е. н., професор.

б) низька гнучкість у відповідь на зміни – компанії не встигають адаптуватися до змін ринку, як очікуваних (сезонність, конкуренція), так і непередбачуваних (пандемія, війна) через дуже низьку швидкість управлінської реакції.

Традиційний, інтуїтивний підхід до управління асортиментом вже не відповідає викликам сучасного ринку, де обмеження часу, неефективні процеси і погана якість даних лише погіршують ситуацію. Для прийняття обґрунтованих і гнучких управлінських рішень підприємствам необхідні сучасні технології. Цифровізація управління асортиментом дозволяє ефективно адаптуватися до постійних змін на ринку, автоматизувати операції, покращити точність прогнозів і швидкість реакцій. Серед ключових цифрових рішень для управління товарним асортиментом підприємства у сфері роздрібної торгівлі на сьогоднішній день виділяють [2]:

- аналіз ринку та асортименту шляхом використання Google Analytics для моніторингу попиту на товари, поведінки споживачів та конкурентів;

- формування асортиментної політики за допомогою ABC-XYZ-аналізу через EPR-системи SAP Business One або Relex Solution для автоматизації процесу сегментації асортименту товарів за категоріями та цільовою аудиторією;

- оптимізація асортименту через Oracle Retail – система для управління асортиментом, яка дозволяє автоматично регулювати кількість товарних позицій залежно від попиту та рентабельності;

- використання автоматизованих систем обліку та прогнозування попиту, таких як Microsoft Dynamics 365 або Infor CloudSuite;

- застосування систем обліку та фіксування товарних запасів, таких як Zebra Technologies або Manhattan Associates WMS;

- прогнозування потреб у запасах за допомогою Demand Solutions – програмне забезпечення для прогнозування попиту, яке дозволяє враховувати історичні дані та сезонні коливання або ToolsGroup – система для управління запасами та прогнозування попиту, яка використовує машинне навчання для більш точних прогнозів;

- інтеграція з постачальниками та клієнтами через електронні системи обміну даними (EDI), найкращими з яких є SPS Commerce та TrueCommerce;

- інтеграція з іншими бізнес-процесами підприємства через SAP S/4HANA – інтегрована ERP-система для синхронізації управління асортиментом із іншими бізнес-процесами, як продажі, закупівлі, фінанси та виробництво.

Висновки. Впровадження сучасних цифрових технологій в управління товарним асортиментом у сфері роздрібної торгівлі є необхідною умовою для досягнення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Використання нових аналітичних платформ, ERP-рішень, систем прогнозування попиту, а також автоматизованого обліку дозволяє не лише

усунути системні проблеми, пов'язані з неефективністю процесів і нестачею достовірних даних, але й створити гнучку, адаптивну модель управління, яка забезпечує точність прийняття рішень, оперативність реакції на зміни ринку та ефективну взаємодію з усіма учасниками ланцюга постачання.

Список використаних джерел:

1. Аналізуйте це: як сучасні ІТ-рішення допомагають ефективно управляти асортиментом. URL: <https://rau.ua/novyni/analizujte-ce-suchasni-it/>
2. Гудименко В., Мащенко М. Імплементція цифрових технологій в управлінні асортиментом та запасами в швидкому ринковому середовищі. Матеріали конференцій МЦНД, (14.06.2024; Суми, Україна). 2024. С. 21–22.

Іванова К., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ОПП «Міжнародні економічні відносини»*

КОНКУРЕНТНИЙ ПРОФІЛЬ РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

*Ключові слова: поштові послуги, ринок поштових послуг, конкурентні
переваги.*

Однією із життєзабезпечуючих сфер економіки є пошта, яка формує комунікаційні канали і основу розвитку економічних суб'єктів та суспільства в цілому. Незважаючи на суспільну значимість поштових послуг, даний сервіс в Україні почав активно розвиватися лише з 2010 р. і наразі є однією із найдинамічніших бізнес-сфер. Основними чинниками активізації розвитку сучасного ринку поштових послуг стали розвиток інноваційних технологій та електронної комерції. В сукупності ці сфери забезпечують для споживачів швидкий та зручний доступ до товарів, незалежно від місця їх продажу.

Ринок поштових послуг має 3 основні сегменти (фізичних, електронних та фінансових послуг) і не обмежується лише доставкою чи логістикою. Поштові послуги є системою операцій, таких як збір і сортування посилок, транспортування, відстежування процесу доставки, зберігання посилок, обробка повернень, додаткові послуги для клієнтів.

Ринок поштових послуг в Україні є одним із найбільш динамічних – незважаючи на нестабільність зовнішнього середовища його місткість щорічно зростає на 15-20 %. 2022 р. був критичним у діяльності поштових компаній, які змушені були перебудовувати і оптимізувати логістичні маршрути, відбудовувати знищені складські приміщення (табл. 1). Ринок поштових послуг України є висококонцентрованим – на ньому домінують 3 компанії: Нова пошта, Укрпошта та Meest Пошта. При цьому Нова пошта та Укрпошта контролюють майже 97 % національного ринку. На кінець 2024 р. ці оператори 100 % забезпечували попит внутрішнього ринку. Висока концентрація ринку стимулює операторів до активної інноваційної діяльності та удосконалення бізнес-процесів задля утримання лідируючих конкурентних позицій. Так Нова Пошта, лідер на ринку поштових послуг, у 2023 р. доставила понад 400 млн посилок; має в Україні майже 30 тисяч точок (включно з офісами та поштоматами) [2]. Її конкурентними перевагами є швидкість надання послуг, висока розгалуженість мережі, лояльність до клієнтів. Укрпошта має міцніші конкурентні позиції в сегменті послуг і письмової кореспонденції на сільських територіях.

*Науковий керівник – Зінчук Т. О., д. е. н, професор.

Таблиця 1

Основні показники ринку поштових послуг в Україні, 2022 р.

Індикатор розвитку ринку	Значення індикатора
Вартість реалізованих поштових послуг, млн грн	8134,6
Кількість точок поштового зв'язку, тис. од.	12,2
Протяжність поштових маршрутів, тис км	300
Кількість поштових відправлень, млн од.	355,2
Щорічне зростання місткості ринку, %	15-20

Джерело: за даними [1].

За оцінками експертів місткість ринку поштових послуг становить понад 450 млн доставок на рік, з яких 90 % становлять послуги на внутрішньому ринку і лише 10 % транскордонні (рис. 1).



Рис. 1. Структура поштових послуг ринкових операторів України, %
Джерело: [5].

Утримання позицій компанія здійснює за рахунок нижчих тарифів, відносно конкурентів, розширення спектру електронного сервісу, зокрема відстеження відправлень, онлайн плати. Meest Пошта спеціалізується на наданні поштових та транспортних послуг бізнес-клієнтам, має відносно більшу нішу у ринковому сегменті вантажних перевезень. Тобто основні лідери на ринку поштових послуг України притримуються різних конкурентних позицій: від цінової конкурентоспроможності (Укрпошта за рахунок державних дотацій та компенсацій), до максимальної клієнтоорієнтованості (Нова пошта – швидкість, гнучкість, диверсифікований онлайн-сервіс). Стійкість конкурентних позицій основних операторів ринку залежить від спроможності забезпечувати якісний фулфілмент – системно формувати переваги на кожному етапі формування і надання послуги клієнту від точності сортування і якості зберігання до швидкості та цінової доступності процесу доставки посилок (табл. 2.).

Таблиця 2

**Конкурентні переваги основних операторів ринку
поштових послуг України**

<i>Оператор</i>	<i>Конкурентна сила</i>
ТОВ «Нова пошта»	• сильний бренд • розгалужена мережа (9300 відділень в Україні та 14000 поштоматів); • стійкий фінансовий стан; • висока інноваційна активність; • ефективний HR-менеджмент; • налагоджена електронна система документообігу; • клієнтоорієнтований онлайн-сервіс; • швидкість доставки; • міжнародна експансія; • фулфілмент
АТ «Укрпошта»	• досвід роботи на внутрішньому ринку; • стійкий фінансовий стан; • цінова конкурентоспроможність; • наявність філателії. • висока частка на ринку фінансових послуг (доставка пенсій); • наявність відділень у сільських населених пунктах; • державна підтримки (дотації).
ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»	• досвід роботи на міжнародному ринку; • партнерські відносини; • цінова конкурентоспроможність; • швидкість доставки; • стійкий фінансовий стан; • електронна система документообігу; • робота з великогабаритними вантажами

Джерело: за даними [2–4].

Підсумовуючи слід зазначити, що український ринок поштових послуг є динамічним і висококонцентрованим. Українські компанії-лідери, намагаючись утримувати міцні конкурентні позиції, мають високий рівень інноваційної активності і соціальної відповідальності, що забезпечує високу якість послуг, яка не поступається міжнародним стандартам.

Список використаних джерел

1. Гнилянська Л., Будинський Р., Юрчик А. Розвиток україно-китайської поштової логістики в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-51>
2. Офіційний сайт Meest ПОШТА. 2025. URL: <https://meestposhta.com.ua/>
3. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». 2025. URL: <https://www.ukrposhta.ua/>
4. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта». 2025. URL: <https://novaposhta.ua>
5. Стратегії Meest. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097>

*Карпінський М. М., Челеняк А. В. *, здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

РОЛЬ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: ЦИФРОВИЙ ВИМІР

Ключові слова: smart-технології, ефективність, цифровізація, управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки впровадження смарт-технологій в управління бізнес-процесами стало не лише інноваційною тенденцією, а й ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту, аналітики великих даних (Big Data), хмарних рішень та автоматизованих систем керування призводить до глибокої трансформації управлінських підходів, операційної моделі бізнесу та форм організаційної взаємодії. Смарт-технології створюють можливості для гнучкого управління, швидкого прийняття рішень на основі даних у реальному часі, підвищення точності планування, оптимізації ресурсів та зниження операційних витрат.

Разом із тим, незважаючи на стрімкий темп цифровізації, багато українських підприємств стикаються з бар'єрами у впровадженні смарт-рішень: відсутністю чітких стратегій цифрової трансформації, недостатнім рівнем цифрових компетенцій управлінського персоналу, застарілою IT-інфраструктурою та організаційним опором до змін. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження ролі смарт-технологій у підвищенні ефективності управління бізнес-процесами та розробки інструментів, що сприятимуть прискоренню цифрової трансформації.

У науковому дискурсі проблема цифровізації управлінських процесів та застосування смарт-технологій активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Зокрема, роботи М. Porter та J. Heppelmann заклали основу для розуміння впливу цифрових технологій на створення доданої вартості через модель «розумних продуктів і послуг» (smart connected products). D. Tapscott наголошує на фундаментальній зміні бізнес-парадигми внаслідок цифрових інновацій, що формують нову економіку взаємозв'язків.

Серед українських дослідників варто відзначити праці Н. Іванченко, Ж. Кудрицьких, К. Рекачинської, які аналізують вплив цифрових інновацій на ефективність бізнесу та розробляють підходи до цифрової трансформації підприємств. У дослідженнях К. Шиманської та В. Бондарчук акцент

*Науковий керівник – Зелінська А. М., к. е. н, доцент.

зроблено на ролі ІТ у моделюванні бізнес-процесів і формуванні інформаційного середовища підприємств.

Попри значну кількість досліджень, недостатньо вивченим залишається питання практичної інтеграції смарт-технологій саме в управлінські бізнес-процеси з позицій підвищення їх ефективності, адаптивності та орієнтації на дані. Це створює наукову нішу для подальших досліджень у цьому напрямі, зокрема в українських реаліях.

Основні результати дослідження. У процесі цифрової трансформації українського бізнесу спостерігається зростання зацікавленості підприємств у впровадженні смарт-технологій як інструменту оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності. Хоча рівень проникнення таких рішень суттєво варіюється залежно від галузі, масштабу компанії та доступу до інвестицій, низка провідних підприємств демонструє успішні кейси їхнього використання. Так, наприклад, компанія МХП є одним із лідерів агропромислового сектора у сфері впровадження смарт-технологій. Вона активно використовує: дрони для агромоніторингу посівів і полів; системи точного землеробства, які інтегрують GPS-навігацію, сенсори вологості ґрунту та супутникову аналітику; аналітичні платформи для управління виробничими процесами, що дозволяють прогнозувати врожайність, обирати оптимальні строки сівби та зменшувати витрати на ресурси. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі, зменшенню втрат і підвищенню ефективності ланцюга створення доданої вартості.

Компанія WOG є прикладом активного впровадження цифрових рішень у сфері клієнтського обслуговування, логістики та автоматизації операційних процесів. Вона застосовує різноманітні смарт-технології. Зокрема, мобільний застосунок WOG PRIDE – персоналізований цифровий сервіс, який поєднує функції оплати пального, накопичення бонусів, замовлення кави та їжі, а також надає доступ до індивідуальних акцій. Це дозволяє компанії формувати клієнтоорієнтовану модель і збирати аналітику споживчих уподобань у режимі реального часу.

Цифрова система моніторингу поставок пального дозволяє компанії оптимізувати логістику, забезпечує прозорість поставок, контроль залишків і запобігання втратам на кожному етапі ланцюга постачання. Компанія застосовує IoT-сенсори для обліку пального в резервуарах та GPS-навігацію для контролю маршрутів транспорту. Self-service каси та цифрові термінали на АЗК підвищують швидкість обслуговування, скорочують черги та знижують навантаження на персонал, що позитивно впливає на загальну операційну ефективність. CRM-система з аналітичними модулями – дозволяє сегментувати клієнтів, прогнозувати попит, розробляти таргетовані маркетингові кампанії та здійснювати ефективне управління програмами лояльності.

Усе це свідчить про цілісну цифрову стратегію WOG, яка інтегрує технології у щоденні бізнес-процеси – від обслуговування клієнтів до управління товарно-матеріальними потоками. Приклад WOG демонструє, що навіть у традиційній індустрії, такій як енергетика й роздрібна торгівля паливом, цифровізація може стати потужним інструментом для підвищення ефективності, побудови лояльності клієнтів та оптимізації логістичних і фінансових процесів. Така інтеграція смарт-технологій забезпечує стійкість компанії до змін ринку та сприяє її динамічному розвитку.

Висновки. Смарт-технології активно впроваджуються в різних секторах української економіки – агро, логістиці, торгівлі, промисловості – з фокусом на автоматизацію, аналітику та гнучкість управлінських рішень. Найбільшого ефекту досягають компанії, які інтегрують смарт-рішення у стратегічні процеси (планування, облік, клієнтський сервіс) і супроводжують їх організаційними змінами. Для масштабування таких практик важливою умовою є розвиток цифрових компетентностей персоналу, інвестиції в інфраструктуру та доступ до фінансування інновацій.

Список використаних джерел

1. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: економіка і управління. 2020. № 3. С. 185–190.
2. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 1(95). С. 17–22.
3. Lozić, J. & Fotova Čiković, K. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb 2024. P. 326–337.

*Козоріз А. В. *, здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ РУДЬ»

*Ключові слова: бренд, бренд-менеджмент, стратегія управління,
маркетингові технології.*

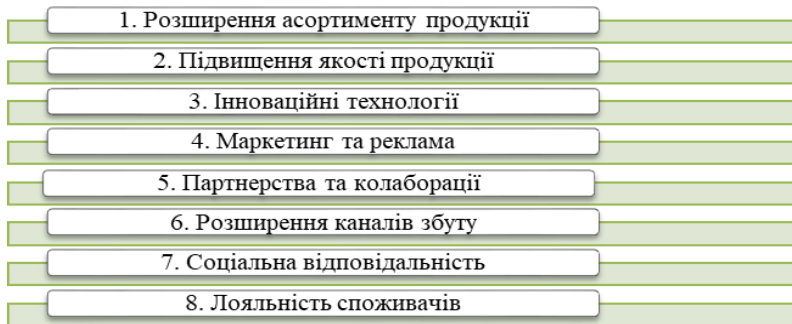
Постановка проблеми. У контексті глобалізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій, ефективне управління брендом стало критично важливим для компаній, особливо на українському ринку, де підприємства прагнуть зайняти конкурентні позиції серед міжнародних гравців. Формування позитивного іміджу бренду є ключовим фактором, що впливає на споживчу поведінку та лояльність клієнтів, що підкреслює необхідність розвитку бренд-менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності і сталого розвитку бізнесу.

Останні дослідження в цій сфері, проведені такими вченими, як Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Гарбар Ж.В., Григорчук Т.В., Данилюк А., Дергоусова А. О., Кардаш В.Я., Кубай О.Г., Мкртичян О. М., Сиволовська О. В., та ін. та іншими, акцентують увагу на важливості адаптації стратегій управління брендом до швидко змінюваного ринкового середовища, акцентуючи на створенні емоційного зв'язку між брендом і споживачами. Вони також підкреслюють роль інноваційних технологій у підвищенні ефективності комунікаційних стратегій, що формує основи для комплексного підходу до управління брендом, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на споживчі уподобання..

Результати дослідження. Бренд-менеджмент – це процес стратегічного управління брендом, який включає в себе формування, розвиток і підтримку його позитивного іміджу на ринку. Суть бренд-менеджменту полягає в створенні унікальної цінності бренду, що відрізняє його від конкурентів, та в управлінні сприйняттям споживачами. Це охоплює аналіз цільової аудиторії, розробку комунікаційних стратегій, моніторинг ринкових тенденцій і адаптацію брендових активів до змін у зовнішньому середовищі. Ефективний бренд-менеджмент сприяє формуванню емоційного зв'язку між споживачами та брендом, підвищуючи лояльність клієнтів і забезпечуючи сталий бізнес-успіх. Для підвищення конкурентоспроможності бренду АТ «Житомирський маслозавод – компанія Рудь» важливо розробити комплексну стратегію, яка враховуватиме сучасні тенденції ринку, потреби споживачів та специфіку

*Науковий керівник – Старинець О. Г., д. е. н, професор.

виробництва. Ось кілька стратегій, які можуть бути ефективними для досягнення цієї мети (рис.1).



**Рис. 1. Стратегії підвищення конкурентоспроможності бренду
АТ «Житомирський маслозавод – компанія Рудь»**

Джерело: створено автором за джерелами [3–4].

Сьогодні споживачі все більше звертають увагу на здорове харчування, тому розробка нових видів молочної продукції, таких як органічні йогурти з пробіотиками або безлактозні молочні продукти, стане важливим кроком. Крім того, введення обмежених серій продукції, що відображають місцеві традиції або сезонні особливості, дозволить не лише задовольнити потреби клієнтів, а й підкреслити унікальність бренду.

Автоматизація виробництва і цифровізація процесів дозволять оптимізувати роботу підприємства, знизити витрати та підвищити ефективність. Використання новітніх технологій для покращення комунікації зі споживачами через мобільні додатки чи онлайн-платформи для замовлення продукції стане ще одним кроком до успіху.

Маркетинг і реклама також відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності. Використання аналітики для визначення цільової аудиторії та створення персоналізованих рекламних кампаній допоможе залучити нових клієнтів. Активна присутність у соціальних мережах дозволить не лише просувати новинки, а й взаємодіяти зі споживачами, створюючи позитивний імідж бренду [2, с. 81].

Співпраця з іншими компаніями та локальними фермерами може стати потужним інструментом для підвищення якості продукції та підтримки місцевої економіки. Участь у спільних проєктах допоможе доповнити асортимент і зміцнити позиції бренду на ринку.

Важливим аспектом є також розширення каналів збуту. Розвиток електронної комерції через власний вебсайт або партнерство з популярними платформами дозволить залучити нових споживачів. Дослідження можливостей виходу на міжнародні ринки відкриє нові горизонти для

компанії. Соціальна відповідальність – це не просто модний тренд, а необхідність. Впровадження екологічно чистих технологій виробництва та участь у соціальних програмах підвищать імідж компанії та зміцнять зв'язки з місцевими громадами [1, с. 52].

Останнім, але не менш важливим пунктом є лояльність споживачів. Впровадження програм лояльності та активне отримання зворотного зв'язку допоможе стимулювати повторні покупки і покращити продукти та послуги відповідно до вимог клієнтів.

Отже, впровадження цих стратегій стане запорукою підвищення конкурентоспроможності АТ «Житомирський маслозавод – компанія Рудь». Адаптація до змінюваних умов ринку та активна взаємодія зі споживачами дозволять компанії залишатися актуальною і успішною в умовах сучасної економіки. АТ «Житомирський маслозавод – компанія Рудь» має величезний потенціал для покращення свого становища на ринку завдяки впровадженню інновацій у бренд-менеджменті. Одним із перших кроків до покращення іміджу компанії є розробка стратегії бренду, яка включатиме в себе не лише цінності та місію компанії, а й сучасні тренди, що впливають на споживчі вподобання (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендації, щодо покращення іміджу та впізнаваності бренду

Рекомендація	Опис	Очікуваний результат
Створення нової візуальної ідентичності	Розробка нового логотипу та упаковки, які відображають сучасні тренди та екологічність продукції.	Підвищення впізнаваності бренду на полицях магазинів.
Активна присутність у соціальних мережах	Регулярне ведення профілів у Facebook, Instagram та TikTok з контентом, що демонструє процес виробництва, рецепти та історії споживачів.	Залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих.
Проведення дегустацій та акцій	Організація дегустаційних заходів у супермаркетах та на ярмарках, а також акцій з подарунками для покупців.	Залучення уваги споживачів та збільшення продажів.
Впровадження програм лояльності	Розробка програми лояльності для постійних клієнтів, що передбачає знижки та спеціальні пропозиції.	Підвищення повторних покупок і зміцнення зв'язків зі споживачами.
Співпраця з місцевими фермерами	Налагодження партнерських відносин з місцевими виробниками сировини для підвищення якості продукції та підтримки місцевої економіки.	Покращення якості продукції та позитивний імідж компанії.
Впровадження екологічних практик	Використання екологічно чистих матеріалів для упаковки та оптимізація виробничих процесів для зменшення відходів.	Зміцнення іміджу компанії як соціально відповідальної.
Регулярне проведення опитувань	Збір зворотного зв'язку від споживачів через онлайн-опитування для виявлення їхніх потреб і побажань.	Адаптація продуктів до вимог споживачів і покращення їх якості.

Впровадження цих рекомендацій дозволить АТ «Житомирський маслозавод – компанія Рудь» не лише покращити свій імідж, а й значно

підвищити впізнаваність бренду на ринку молочної продукції. Інноваційний підхід до бренд-менеджменту допоможе компанії залишатися актуальною в умовах жорсткої конкуренції, задовольняти потреби споживачів та зміцнювати свої позиції на ринку. Пам'ятаючи про важливість зв'язку зі споживачами і їхніми потребами, компанія зможе успішно адаптуватися до змінюваних умов ринку і досягти нових вершин успіху.

Висновки. У результаті проведеного дослідження удосконалення бренд-менеджменту АТ «Житомирський маслозавод – компанія Рудь» було виявлено ряд ключових рекомендацій, які можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність бренду. Зокрема, створення нової візуальної ідентичності дозволить оновити імідж компанії та залучити нову аудиторію. Активна присутність у соціальних мережах сприятиме налагодженню комунікації зі споживачами та підвищенню впізнаваності бренду. Проведення дегустацій та акцій дозволить безпосередньо взаємодіяти з клієнтами і формувати позитивний досвід споживання продукції. Впровадження програм лояльності зміцнить відносини з постійними клієнтами, а співпраця з місцевими фермерами підкреслить соціальну відповідальність компанії. Екологічні практики не лише відповідають сучасним вимогам споживачів, але й покращують репутацію бренду. Регулярні опитування допоможуть зібрати цінний зворотний зв'язок та адаптувати стратегії до потреб ринку. Впровадження цих заходів стане запорукою сталого розвитку та успішного позиціонування компанії на ринку.

Список використаних джерел

1. Григорчук Т.В. Брендінг: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет культури і мистецтв, 2018. 163 с.
2. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2018. 345 с.
3. Лищенко М. О. Бренд-менеджмент, як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. <https://surl.lu/vdkpsa>.
4. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Соціологічна студія. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2020. № 16. <https://surl.li/ivuwnp>.

*Кулаков Ю. Д. *, здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Ключові слова: інноваційні технології, потенціал, аграрні підприємства,
ефективність, цифровізація.*

Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки України, що забезпечує продовольчу безпеку, експортний потенціал та розвиток сільських територій. В умовах глобалізації, кліматичних змін та зростаючої конкуренції все більшої ваги набуває впровадження інноваційних технологій, які здатні суттєво змінити підходи до виробництва, управління та збуту агропродукції. Інновації в аграрному секторі – це не лише про новітні машини чи системи точного землеробства, а й про цифровізацію процесів, біотехнології, ефективне використання ресурсів та сталий розвиток. Впровадження таких технологій дозволяє аграрним підприємствам підвищувати продуктивність, зменшувати витрати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та розкривати свій потенціал на повну.

Питання щодо впровадження та зміцнення економічного потенціалу аграрних підприємств Україні були висвітлені багатьма вітчизняними дослідниками, зокрема Негода, Ю., Новак, І. Сіренко Н.М., Поліщук С., Пятаченко С. та інші.

Метою дослідження є аналіз впливу інноваційних технологій на зміцнення потенціалу агропідприємств.

Інноваційні технології стрімко змінюють обличчя агросектору, роблячи його ефективнішим, стійкішим та більш продуктивним. Завдяки новітнім розробкам, аграрії можуть отримувати більше врожаю з меншими затратами ресурсів, мінімізувати вплив на довкілля та адаптуватися до мінливих кліматичних умов.

Науковці виокремлюють основні групи інноваційних технологій, які сьогодні найбільше впливають на зміцнення потенціалу аграрних підприємств.

1. Технології точного землеробства (Precision Farming) – сучасний підхід до обробки землі, який ґрунтується на зборі та аналізі даних для оптимізації кожної операції, а саме GPS-навігація для сівби, обробки та збору врожаю, дрони для моніторингу полів і рослин, системи дистанційного зондування землі (сенсори, супутникові знімки), автоматичне внесення добрив/ЗЗР

*Науковий керівник – Лавриненко С. О., к. е. н, доцент.

залежно від потреб ділянки. Основними перевагами даної групи є зниження витрат, підвищення врожайності, менший вплив на довкілля [2; 4].

2. Цифровізація та аграрні IT-рішення, що включають застосування програмного забезпечення, мобільних додатків та хмарних платформ таких як CRM та ERP-системи для управління підприємством, онлайн-аналітика урожайності, аграрні платформи для прогнозування погоди, захворювань, цін на ринку, блокчейн для прозорості ланцюгів постачання

3. Біотехнології – наукові розробки, що впливають на якість та стійкість культур і тварин, а саме ГМО-культури, адаптовані до посухи, шкідників, біодобрива (мікроорганізми, які стимулюють ріст рослин), технології штучного запліднення та генетичної селекції в тваринництві

4. Роботизація та автоматизація формується з автономної техніки (трактори, комбайни, доїльні апарати), роботизованих ферм (наприклад, повністю автоматизоване годування, доїння, клімат-контроль), сенсорних систем для моніторингу стану тварин і рослин.

5. Екологічні та енергозберігаючі технології, тобто впровадження відновлюваної енергетики (біогазові установки, сонячні батареї), системи крапельного зрошення, переробка відходів і біоенергетика тощо [1; 2; 4].

6. AgTech-стартапи та інноваційні бізнес-моделі, оскільки Україна активно розвиває сферу агротехнологій, і сьогодні з'являються платформи з оренди техніки онлайн, мобільні додатки для малих фермерів, агроінкубатори та акселератори [4].

Отже, інноваційні технології – це не розкіш, а необхідність для сучасного аграрного підприємства. Їх правильне впровадження дозволяє:

- зміцнити позиції на ринку, забезпечити сталість та конкурентоспроможність;
- збільшити врожайність та якість продукції – точне землеробство, біотехнології та ефективний моніторинг дозволяють оптимізувати умови вирощування та мінімізувати втрати;
- оптимізувати використання ресурсів – значне скорочення споживання води, добрив, палива та засобів захисту рослин, що призводить до зниження витрат та зменшення впливу на довкілля;
- знизити собівартість продукції завдяки автоматизації та ефективнішому використанню ресурсів;
- зменшити вплив на довкілля, оскільки точне внесення ресурсів, використання біопрепаратів та екологічно чистих джерел енергії сприяють сталому розвитку сільського господарства;
- підвищити ефективність праці за рахунок автоматизації та роботизації, що дозволяють виконувати більше роботи за менший час, звільняючи людські ресурси для більш складних завдань;
- адаптуватися до змін клімату завдяки розробці стійких сортів рослин та використанню даних для прогнозування і реагування на погодні умови [2–4].

Формування інноваційної моделі розвитку аграрних підприємств – це шлях до економічної стабільності, технологічної незалежності та продовольчої безпеки України. В умовах глобальної конкуренції, змін клімату та стрімкого технологічного розвитку аграрні підприємства України повинні орієнтуватися на інновації як ключовий фактор сталого зростання. Впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси дозволяє значно підвищити ефективність господарювання, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати екологічні ризики та забезпечити високу якість продукції.

Інноваційні технології не лише покращують виробничі показники, а й відкривають нові можливості для адаптації до ринкових викликів. Таким чином, інновації стають не просто інструментом модернізації, а стратегічною передумовою зміцнення потенціалу аграрного бізнесу, його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Список використаних джерел

1. Близнюк А., Кудрявцева О. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2023. (41), 32. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.32
2. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022, 2(66), 107-115. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-107-115
3. Негода Ю., Новак, І. Інноваційне забезпечення аграрного сектору України. Економіка та суспільство. 2023. (50). DOI:10.32782/2524-0072/2023-50-40.
4. Поліщук С., Пятаченко С. Вплив інноваційних технологій на прибутковість підприємств агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2022. DOI:10.32782/2524-0072/2022-38-73

Малицькавська Н. М. , здобувач вищої освіти освітнього ступеня магістр спеціальності «Економіка»*

ДОСВІД КОРОСТЕНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У ФОРМУВАННІ ЗАСАД СТІЙКОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Ключові слова: соціально-економічний розвиток, стратегія, перевага, сталий розвиток.

У сучасних умовах децентралізації та глобальних викликів, таких як економічна нестабільність та екологічні загрози, стійкий стратегічний розвиток територіальних громад набуває особливої актуальності. Коростенська міська територіальна громада (КМТГ) демонструє приклад системного підходу до планування та реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку регіону.

Аналіз наукових підходів та внесок дослідників. Питання стратегічного розвитку територіальних громад досліджувалися багатьма науковцями та практиками. Зокрема, дослідницька агенція «Бізнес Девелопмент Груп» під керівництвом Максима Сігнатуліна брала участь у розробці Стратегічного плану розвитку КМТГ до 2030 року. У процесі розробки були використані методи SWOT-аналізу, соціологічного опитування та аналізу статистичних даних, що дозволило сформулювати обґрунтоване стратегічне бачення громади.

Метою даного дослідження є аналіз досвіду Коростенської територіальної громади у формуванні та реалізації стратегічних засад сталого розвитку, а також визначення ключових факторів успіху та можливих напрямків удосконалення стратегічного планування.

Основні напрямки стратегічного розвитку КМТГ

1. Підвищення конкурентоспроможності економіки на засадах смарт-спеціалізації: стимулювання розвитку промислового комплексу та підприємництва; підвищення продуктивності аграрного сектору; зміцнення інвестиційного потенціалу та розвиток туристичної сфери.

2. Підвищення якості життя та охорона довкілля: розвиток інфраструктури, особливо в сільських територіях; покращення демографічної ситуації; впровадження заходів з охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів

3. Розвиток людського потенціалу та соціальної інфраструктури: підвищення якості освітніх та культурних послуг; формування розвиненого молодого покоління; залучення жителів до процесів розвитку громади та надання соціальної підтримки.

*Науковий керівник – Плотнікова М. Ф., к. е. н., доцент.

Таблиця 1

Ключові показники стратегічного розвитку КМТГ

Напрямок	Показник	Цільове значення до 2030 року
Економіка	Рівень безробіття	Зниження на 15%
Інфраструктура	Довжина відремонтованих доріг	+50 км
Освіта	Кількість модернізованих шкіл	10
Екологія	Частка територій з озелененням	30%
Соціальна інфраструктура	Кількість нових соціальних об'єктів	5

Висновки:

1. Коростенська територіальна громада демонструє ефективний підхід до стратегічного планування, що базується на комплексному аналізі та залученні громадськості.
2. Визначені стратегічні цілі охоплюють ключові аспекти сталого розвитку, включаючи економіку, соціальну сферу та екологію.
3. Реалізація стратегічного плану потребує постійного моніторингу та коригування заходів відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб громади.
4. Досвід КМТГ може бути використаний як модель для інших територіальних громад у процесі формування та реалізації стратегій сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Презентація Стратегічного плану розвитку Коростенської міської територіальної громади до 2030 року. URL: korosten-rada.gov.ua
2. Стратегічне бачення Коростенської міської територіальної громади. URL: korosten-rada.gov.ua
3. Стратегічний план розвитку Коростенської міської територіальної громади до 2030 року. URL: korosten-rada.gov.ua
4. Програма економічного і соціального розвитку КМТГ на 2025 рік. URL: korosten-rada.gov.ua
5. Комплексна програма економічного розвитку КМТГ на 2025-2027 роки. URL: korosten-rada.gov.ua

Невмержицький Д., аспірант спеціальності «Економіка»*

СУЧАСНІ ТРЕНДИ СТАНОВЛЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ

Ключові слова: економіка, тренди, глобалізація, енергетичний сектор, енергетика.

Енергетика є життєво важливою галуззю, яка забезпечує функціонування сучасного суспільства. Її розвиток та регулювання перебувають під впливом численних міжнародних чинників, що відображає глобальну взаємозалежність та спільні виклики. Міжнародні процеси у сфері інвестиційної діяльності, енергетичної та економічної безпеки мають велику історію. Глобальні процеси, напруженість та суперечки між інвесторами в енергетику, політика урядів приймаючих держав продовжує бути предметом обговорень та розгляду як на політичній арені, так і на порядку денному інвестиційних арбітражних трибуналів, складаючи значну частину прецедентів відносин між країнами [1–6]. Понад дві третини інвестиційних спорів у світі можуть бути класифіковані як такі, які пов'язані з енергетикою, економікою та безпекою.

Міжнародні чинники регулювання та розвитку енергетики відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку, енергетичної безпеки та боротьби зі змінами клімату. Міжнародні угоди, такі як Паризька кліматична угода та Енергетична хартія, створюють правову основу для співпраці між країнами, наприклад, Паризька угода спрямована на зменшення викидів парникових газів і перехід до відновлюваних джерел енергії. Енергетична хартія, у свою чергу, регулює питання енергетичної торгівлі та інвестицій. Організації, такі як Міжнародне енергетичне агентство та ООН, сприяють координації зусиль у сфері енергетики. Вони розробляють рекомендації, проводять дослідження та підтримують країни у впровадженні енергетичних реформ. Енергетична торгівля є важливим аспектом міжнародного співробітництва, зокрема торгівля природним газом через трубопроводи або електроенергією між країнами сприяє забезпеченню енергетичної безпеки. Проте регулювання таких процесів вимагає стандартів та правил. Міжнародне співробітництво у сфері досліджень сприяє впровадженню нових технологій, таких як воднева енергетика, системи зберігання енергії. ЄС активно інвестує в розвиток «зелених» технологій через програми Horizon Europe. Енергетика часто стає інструментом геополітики, зокрема у ЄС внаслідок залежності від імпорту енергоресурсів [1–2].

Розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) є ще одним ключовим напрямом міжнародної співпраці. Основні міжнародні чинники регулювання енергетичної галузі відображено на рис. 1. Міжнародне агентство з

*Науковий керівник – Плотнікова М. Ф., к. е. н., доцент.

відновлюваних джерел енергії (IRENA) сприяє поширенню ВДЕ та надає підтримку країнам у їхньому розвитку. Міжнародні фінансові інституції, такі як Світовий банк та Європейський банк реконструкції та розвитку, надають фінансування для проектів ВДЕ в різних країнах. Четвертим аспектом міжнародної співпраці. Міжнародні організації, такі як МЕА та Програма ООН з навколишнього середовища, працюють над поширенням найкращих практик та технологій енергоефективності. Міжнародні стандарти та норми, такі як ISO 50001, сприяють підвищенню енергоефективності в різних секторах економіки.

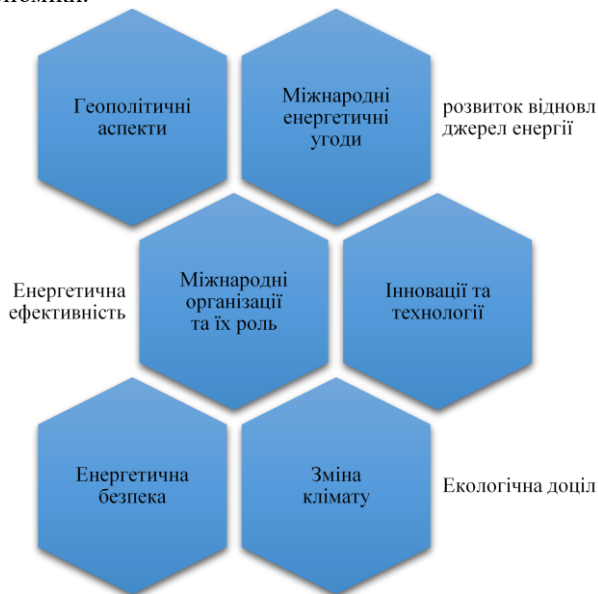


Рис. 1. Міжнародні чинники регулювання галузі енергетики
Джерело: власні дослідження на основі [1–8].

Держави прагнуть забезпечити стабільне й надійне постачання енергоресурсів, що вимагає міжнародної співпраці. Міжнародне енергетичне агентство відіграє важливу роль у координації дій країн-членів для запобігання енергетичним кризам та забезпечення енергетичної безпеки. Паризька угода 2015 р., стала значним кроком у міжнародній співпраці для боротьби зі зміною клімату. Вона передбачила обмеження глобального потепління та перехід до низьковуглецевої енергетики. Міжнародні організації, такі як Міжурядова група експертів зі зміни клімату, надають рекомендації для формування міжнародної кліматичної політики [2–3]. Наразі спостерігається глобальне зростання пропозиція енергії і попиту з ВДЕ за широким спектром показників [1–4]. Водночас, помітні регіональні

відмінності та нелінійні траєкторії, наприклад, зниження викидів вуглецю в Японії та Європейському Союзі не компенсувало їх збільшення в Китаї та Індії [2–3], попри домовленості за Кіотським протоколом 1997 р. відбувається зростання кількості викидів в інших країнах світу [4–5].

Індивідуальні переваги та колективна поведінка зацікавлених сторін, зокрема фірм та інвесторів, можуть підтримувати – або перешкоджати – виробництво низьковуглецевої та відновлюваної енергії та її споживанню [3–4], коли ціна і надійність постачання є вирішальними факторами споживання енергії. Так, інвестори все частіше прагнуть до більшої ясності щодо того, як компанії знижують довгострокові кліматичні ризики і відкриваються можливості, інші – надають виробникам нафти і газу спеціалізовані портфелі, обмежуючи їх бажання диверсифікувати власну діяльність у напрямі ВДЕ. Окремо відзначимо роль приватних інвесторів та краудфандингових компаній з позиції підтримки стратегій використання ВДЕ, що дозволяє виробникам енергії диверсифікувати енергетичні портфелі. Рішення у сфері низьковуглецевої енергетики та ВДЕ сприяють досягненню екологічної стійкості, енергетичної безпеки та доступності енергії. Екологічна стійкість визнається ключовою з позиції переходу на ВДЕ, яка привертає найбільшу увагу засобів масової інформації та від дослідників, що характеризується здатністю задовольняти поточні потреби без шкоди для майбутніх поколінь.

Міжнародна торгівля енергоресурсами є ще одним важливим чинником, що впливає на розвиток енергетики. Організація країн-експортерів нафти (ОПЕК) відіграє ключову роль у регулюванні світового ринку нафти. Міжнародні договори та угоди, такі як Договір до Енергетичної хартії, регулюють міжнародну торгівлю енергоресурсами та захищають інвестиції в енергетичний сектор. Наразі перевага у виробництві та споживанні невідновлюваних копалин палива зменшується із зростанням пропозиції щодо використання ВДЕ, що фактично є одним із глобальних великих викликів в умовах глобалізації та становлення сучасних ринків. В умовах переходу на відновлюваних джерел енергії відкрилися нові механізми та засоби вдосконалення теоретичного, управлінського та політичного розуміння процесів в енергетиці.

Традиційне виробництво енергії з викопного палива розглядався країнами та представниками бізнесу перевірений сегмент ринку й відпрацьовані технології, які складають понад 10,2% від загального валового доходу внутрішній продукт [1–3]. Іншим перспективним напрямом сьогодення є фокусування на споживачах енергії, які орієнтовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та їх спроби покращити власний вплив на споживання відновлюваної енергії та використання енергії з низьким вмістом вуглецю [2–4]. Поточні економічні, соціальні, технологічні та регуляторні тенденції щодо поширення чистіших, стійкіших джерел енергії створюють фундамент щодо виробництва низьковуглецевої та відновлюваної енергії та споживання, що впливає на

стійкість довкілля, його здатність до формування засад енергетичної безпеки та доступності енергії у всьому світі. Використання ВДЕ визначає глобальні виклики до системи виробництва енергії, зберігання, інфраструктури та споживання – їх трансформацію від використання включно нафти, природного газу та вугілля – до низьковуглецевих рішення та відновлюваних джерел енергії, зокрема таких як вітер і сонце.

Отже, міжнародні чинники відіграють вирішальну роль у регулюванні та розвитку енергетики. Наразі енергетична безпека, зміна клімату, розвиток ВДЕ, енергоефективність та міжнародна торгівля енергоресурсами є ключовими напрямками міжнародної співпраці. Вони є важливими для забезпечення сталого майбутнього. Вони сприяють зменшенню залежності від викопного палива, розвитку відновлюваних джерел енергії та зміцненню енергетичної безпеки. Співпраця між країнами, підтримка міжнародних організацій та впровадження інновацій є ключовими елементами цього процесу, міжнародне співробітництво та регулювання стають необхідними для вирішення глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Яцків А., Білецька І. Еволюція розвитку світового енергетичного ринку. Сучасні тренди інноваційного розвитку: зб. тез доповід.наук.-практ. конф. (Ів.-Франківськ, 28 жовт. 2021 р.). Ів.-Франківськ: НАІР, 2021. С. 195–198.
2. Семенова, Д.С. Розвиток глобального ринку енергетичних ресурсів: автореф. дис. ... канд. економ. наук. Харків, 2016. 22 с.
3. Pogoretsky V. Energy in International Trade Law: Concepts, Regulation and Changing Markets, *Journal of International Economic Law*, 2022. Vol. 25, Is. 4, December, Pages 699–702, <https://doi.org/10.1093/jiel/jgac037>
4. Jigang, W., Webb, P. (2020). Special Report 5: International Energy Cooperation and Governance. In: China's Energy Revolution in the Context of the Global Energy Transition. *Advances in Oil and Gas Exploration & Production*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40154-2_6
5. Казанський С. Світовий досвід організації оптових ринків електричної енергії. Електропанорама. 2008. № 1–2.
6. Giroud, A. World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all. *J Int Bus Policy* 7, 128–131 (2024). <https://doi.org/10.1057/s42214-023-00178-9>
7. Krajewski, M., Herrmann, C., Terhechte, J. (eds) (2012). The Impact of International Investment Agreements on Energy Regulation. *European Yearbook of International Economic Law* 2012. *European Yearbook of International Economic Law*, Vol 3. Springer, Berlin. https://doi.org/10.1007/978-3-642-23309-8_11
8. Organization of the Petroleum Exporting Countries, World oil outlook 2045. Opec. URL: <https://woo.opec.org/index.php>

*Нечипорук Н. В. *, здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

Ключові слова: менеджмент, логістичне управління, логістична система, цифровізація, фармацевтична галузь.

Постановка проблеми. В умовах зростаючої конкуренції на фармацевтичному ринку, посилення регуляторних вимог до якості продукції, нестабільної економічної ситуації та логістичних викликів, зумовлених воєнними діями, ефективність логістичного управління набуває особливої стратегічної значущості. Особливо це питання стосується виробників фітотерапевтичної продукції, діяльність яких безпосередньо залежить від сезонності сировини, складних умов зберігання та високих стандартів GMP. Удосконалення логістичного управління дозволить не лише зменшити витрати й ризики, але й підвищити рівень сервісу, забезпечити надійність постачань та посилити позиції підприємств на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Результати дослідження. У контексті зростаючої конкуренції на фармацевтичному ринку, динамічної зміни споживчих очікувань і посилення регуляторних вимог ефективність логістичного управління набуває стратегічного значення для ПрАТ «Ліктрави». Враховуючи специфіку підприємства – виробництво лікарських засобів на основі рослинної сировини, – особливого значення набуває ефективна організація закупівель, зберігання, транспортування та збуту продукції з урахуванням сезонності, коротких термінів придатності та вимог до умов зберігання.

Результати аналітичної оцінки логістичної діяльності ПрАТ «Ліктрави» свідчать про наявність низки проблемних аспектів, зокрема: відсутність єдиної інтегрованої інформаційної системи; високий рівень ручного обліку логістичних операцій; неефективне управління запасами; перевитрати на зберігання та транспортування. У зв'язку з цим актуальним постає питання про визначення перспективних напрямів удосконалення логістичного управління на ПрАТ «Ліктрави». Першочерговими заходами є наступні: впровадження інтегрованої логістичної інформаційної системи (ERP-системи); оптимізація системи управління запасами з використанням методів ABC/XYZ-аналізу; впровадження принципів Lean-логістики та ощадливого виробництва; розвиток партнерських відносин із постачальниками через впровадження концепції SRM; модернізація складської інфраструктури та впровадження WMS-системи.

*Науковий керівник – Кравчук І. І., д. е. н., професор.

Реалізація запропонованих напрямів дозволить ПрАТ «Ліктрави»: скоротити логістичні витрати на 10–15% у середньостроковій перспективі; підвищити точність прогнозування потреб та ритмічність поставок; зменшити ризики втрат продукції через прострочення чи неправильне зберігання; зміцнити партнерські зв'язки в логістичному ланцюзі та підвищити загальну ефективність бізнес-процесів.

Сучасна логістична система ПрАТ «Ліктрави» функціонує фрагментарно: різні підрозділи (закупівлі, склад, виробництво, збут) не мають єдиної IT-платформи. Інформація дублюється, обробка відбувається вручну або за допомогою Excel та базової версії «1С:Підприємство», що унеможливує точне прогнозування, управління залишками, витратами й контролем логістичних потоків у режимі реального часу.

Інтегрована ERP-система у поєднанні з SCM-модулем дозволить об'єднати всі логістичні та суміжні бізнес-процеси в єдину інформаційну екосистему. Цілями такого впровадження будуть: 1) централізація управління всіма етапами логістики (закупівлі, склади, транспорт, збут); 2) оптимізація обліку запасів і планування постачань; 3) мінімізація витрат, пов'язаних із дублюванням процесів і ручною роботою; 4) підвищення швидкості обробки замовлень; автоматизація документообігу, звітності та контролю. Рекомендоване рішення – впровадження ERP-системи типу Microsoft Dynamics 365 Business Central або SAP Business One, які оптимально адаптовані до потреб середніх фармацевтичних підприємств. Компоненти рішення демонструє рис. 1.



Рис. 1. Компоненти рішення щодо впровадження ERP-системи на ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: власні дослідження.

Розрахунок ефективності впровадження ERP-системи типу Microsoft Dynamics 365 Business Central або SAP Business One представлено у табл. 1. Відтак, розроблені пропозиції є економічно доцільними та стратегічно необхідними для ПрАТ «Ліктрави». Проект має швидку окупність (окупиться менш ніж за 1,5 року, значну потенційну економію та забезпечує підвищення конкурентоспроможності в умовах турбулентного ринку. Успішна реалізація

цієї ініціативи виведе логістичну діяльність підприємства на новий рівень операційної ефективності.

Таблиця 1

Розрахунок ефективності впровадження розроблених пропозицій

Вартість проєкту (умовна модель для 2025 року)		
Компонент	Витрати, тис. грн	
Придбання ліцензій ERP/SCM-системи (до 30 користувачів)	800,0	
Встановлення, налаштування та інтеграція	600,0	
Навчання персоналу	120,0	
Супровід та техпідтримка (перший рік)	180,0	
Загальні інвестиційні витрати	1700,0	
Очікувані економічні ефекти (щорічно)		
Напрямок ефективності	Оцінка економії (тис. грн/рік)	Джерело ефекту
Зменшення витрат на складування (оптимізація запасів на 15%)	500,0	Скорочення надлишкових залишків
Зменшення втрат від прострочених/зіпсованих товарів	120,0	Поліпшене планування та ротація ТМЦ
Зменшення транспортних витрат (оптимізація маршрутів на 10%)	150,0	Планування доставки за попитом
Зниження адміністративних витрат (менше ручної праці)	200,0	Автоматизація документообігу
Підвищення оборотності запасів на 20%	180,0	Менший цикл запасу–реалізації
Сукупна щорічна економія	1150,0	
Термін окупності		
Інвестиції: 1700,0 тис. грн Щорічна економія: 1150,0 тис. грн Термін окупності: $T=1700/1150\approx 1,48$ року		
Нематеріальні ефекти		
• Поліпшення якості управлінських рішень; • Підвищення прозорості та контролю; • Зменшення логістичних ризиків у воєнний час; • Зростання задоволеності клієнтів через швидшу обробку замовлень; • Підготовка до цифрової трансформації та інтеграції з міжнародними партнерами.		

Джерело: власні дослідження.

Висновки. Отже, логістичне управління ПрАТ «Ліктрави» потребує структурної трансформації у відповідь на виклики фармацевтичного ринку, зокрема нестабільність постачань, сезонність сировини, короткі терміни придатності продукції та високі регуляторні вимоги. Впровадження інтегрованої ERP-системи є економічно обґрунтованим заходом, здатним забезпечити підвищення логістичної ефективності, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел

1. Бабайлов В., Левченко Я. Логістика – це методологія. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 27. С. 4. URL: <https://doi.org/10.30977/rpb.2226-8820.2021.27.4> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Приватне акціонерне товариство «Ліктрави»: офіційний сайт: <https://liktravy.ua/> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Приватне акціонерне товариство «Ліктрави»: Опендатабот. <https://opendatabot.ua/c/00481181>. (дата звернення: 12.05.2025).

Панченко О. В. , здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

ВИБІР ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Ключові слова: менеджмент, адміністрування, стратегія, розвиток,
підприємство.*

Вибір стратегії компанії визначає якість і спосіб використання власних ресурсів, форму управління співробітниками, їх підтримку, заохочення та зростання мотивації, технологічний розвиток виробничого процесу, вибір постачальника, асортимент послуг, рівень надання їх кінцевому споживачеві чи клієнту тощо. Вибір стратегії – це необхідний аспект у житті підприємства, його невід’ємний орієнтир у всіх бізнес-процесах, що впливає не лише на підсумкові рішення компанії, а й на всі можливі внутрішні процеси. Високий рівень важливості стратегії розвитку підприємства, обумовлю актуальність питання які основні етапи характеризують стратегію розвитку і на що вона має спиратися.

Постановка проблеми. Види та етапи розробки стратегії розвитку підприємства розглядали багато вітчизняних науковців, таких як М. Є. Геращенко та С. О. Тульчинська [1], Т. В. Гринько та К. О. Соколова [2], О. В. Лозова, Н. Л. Кужель та О. В. Кужель [3], В. В. Прохорова, Х. Я. Залуцька та Т. О. Маслак [4], О. Г. Романюк та І. В. Сєров [5] та інших.

Основний зміст. Стратегія розвитку може існувати в різних видах та формах щодо того, яка саме вона потрібна підприємству та в якому положенні це підприємство перебуває на момент її вибору. При виборі виду стратегії відштовхуються від переважної проблеми компанії та її основної мети, обраної керівництвом подальшої орієнтування розвитку підприємству. Форми стратегії приймаються у зв’язку з тим, як підприємство працює і яким спектром послуг займається.

Вибрана підприємство стратегії має невід’ємні критерії на момент її вибору – параметри, на які потрібно звернути увагу [1; 5]:

узгодженість – обрана стратегія має відповідати місії підприємству;
актуальність – стратегія може бути реалізована з урахуванням ринкової ситуації;

здійсненність – наявність часу, фінансів, одиниць праці та інших ресурсів підприємства;

допустимість – стратегія обговорюється паралельно з інтересами співробітників підприємству, начальників відділів та топ-менеджерів;

*Науковий керівник – Кравчук І. І., д. е. н., професор.

перевага – чи можна перевершити наявних над ринком конкурентів та його показники.

Для визначення кращого вибору з усіх варіантів на даний момент існує безліч різних способів підбору кращої стратегії розвитку, наприклад, таких як:

аналіз портфеля замовлень, що складається з оцінки існуючого ринку-інструмент, що дозволяє оцінити середню ринкову вартість та величину ринку;

SWOT-аналіз, де розглядаються внутрішні чинники підприємству та зовнішні чинники, для більшої ефективності слід розглядати виявлені чинники з урахуванням поставленої мети, внаслідок якої потрібно проводити аналіз;

аналіз життєвого циклу компанії – дозволяє виявити ризики та фактори, пов'язані актуальністю продукції та процесу виробництва;

PEST-аналіз, що дозволяє досліджувати зовнішні фактори середовища більш детально;

бенчмаркінг – підприємство порівнюється з лідером галузі [1; 4–5].

В економіці стратегія компанії, як особлива програма розвитку та утримання позиції на ніші ринку, містить набір завдань, проектів, місій та цілей, за допомогою яких підприємство наближається до виконання поставлених перед нею завдань та досягнення цілей. Розробка стратегії є невід'ємним завданням керівництва підприємства та результатом роботи їхнього стратегічного управління [2].

Щоб досягти необхідного для підприємства результату, стратегія повинна включати докладний аналіз, незалежну експертизу, якщо збір даних передбачає включення фахівця. Її місія та поведінка на ринку мають бути актуальними, а цілі – досяжними. Зібравши ці умови воедино, можна дійти висновку, що стратегія вимагає регулярного моніторингу ситуації, а розробка стратегії відбувається поетапно [2].

Етапи розробки стратегії та збереження її актуальності залишаються циклічними та містять такі пункти, як:

аналіз зовнішнього середовища – це оцінка стану, становища підприємству та можливих варіантів розвитку, важливих чинників середовища, культурно-соціальних, економічних, географічних, політичних, екологічних, технічних тощо. Аналіз відбувається на кількох рівнях: на макрорівні аналізуються політика країни, в якій діє бізнес, міжнародні процеси, внутрішні законодавчі та соціокультурні чинники. Конкуренти, посередники, постачальники, замовники та покупці знаходяться на мікрорівні;

аналіз внутрішнього середовища складається з оцінки системи управління – її логістики, швидкості, ефективності та вартості витрат на рівень кваліфікації фахівців та підтримку технічних вимог – з урахуванням

виникаючих специфік виробництва, фінансових можливостей підприємству та соціально-культурного середовища, що впливає на умови праці працівників;

виявлення конкурентних переваг на базі даних проведеного аналізу навколишнього середовища дозволяє визначити сильні сторони та врахувати слабкі, що надалі дозволить зміцнити свою позицію при побудові правильної стратегії розвитку, а також використовувати свої переваги для її вибору;

визначення подальшої мети – наступний етап підприємства. На відміну від місії бізнесу, мета має бути точною і реалізованою, як і досяжною для того, щоб це міг помітити кожен. І саме за її досягненням визначатиметься загальний прогрес [3; 5].

Відповідно, мета вимагає деталізації та уточнення, вона має бути досяжною та визначати напрямок стратегії розвитку підприємству.

вибір варіанта стратегії бізнесу ґрунтується на всіх попередніх етапах.

виконання стратегії підприємству;

контроль просування за завданнями та збереження напряму роботи відповідно до стратегії розвитку, збирання всієї вихідної інформації діяльності підприємства.

Стратегія вимагає регулярної повторної оцінки своєї ефективності та можливих ризиків, що виникають [2].

Після вибору певної стратегії слід виконувати такі оціночні процеси:

розділити періоди на етапи, щоб побачити проміжні показники;

порівняти розширену отриману внутрішніми методами збору даних продуктивність з фактичними результатами;

якщо метою стратегії є збільшення прибутку, потрібно порівняння обсягу продажів щомісяця з даними з попереднього періоду;

якщо спостерігаються відхилення від плану, потрібно запровадити додаткові вимоги регулювання керуючих функцій менеджерів, можливо, слід замінити співробітників чи організувати підвищення кваліфікації та після змін повторно аналізувати показники.

Висновки. Отже, стратегія розвитку включає стратегічний аналіз, у тому числі що стосується змін в економіці, навколишньому ринковому та політичному середовищі, власної діяльності, при яких слід враховувати як сильні, так і слабкі сторони підприємству для реалізації планів, визначення поточного стану і можливостей компанії, планування змін у структурі управління виявляти ризики і методи боротьби з ними, щоб вчасно.

Список використаних джерел

1. Геращенко М. Є., Тульчинська С. О. Сучасні інструменти формування стратегії розвитку підприємства з метою забезпечення прибутковості. Інтернаука. 2024. № 10. С. 13–17.

2. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 433–444.

3. Прохорова В. В., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2021. Вип. 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_11_9

4. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 386–392.

5. Романюк О. Г., Сєров І. В. Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 9. С. 287–293.

Пашковська Д. І.^{}, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Ключові слова: публічне управління, організаційний механізм, медична галузь, нормативно-правова база, територіальна громада.

Сьогодні ми бачимо, що люди живуть довше завдяки інвестиціям у боротьбу з інфекційними захворюваннями, терапію неінфекційних захворювань та кращі знання про те, як лікувати хронічні захворювання. Проте все ще існують великі розбіжності в доступі до медичної допомоги та терапевтичних засобів, що впливає на якість медичного обслуговування зараз, а в майбутньому вплине на прогрес у галузі охорони здоров'я та благополуччя. Щоб подолати ці розбіжності, ми повинні переглянути екосистему охорони здоров'я та визначити, які компоненти, що колись вважались допоміжними, тепер є основними (наприклад, цифрові інструменти, використання штучного інтелекту), а також роль різних учасників та зацікавлених сторін, щоб визначити, чи використовуються вони належним чином, наприклад, приватний сектор (наприклад, фармацевтичні, біотехнологічні, цифрові компанії в галузі охорони здоров'я).

Сфера охорони здоров'я перепоновлена новими технологіями, такими як штучний інтелект, платформи реальних даних та цифрові інструменти. За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року обсяг цього ринку становитиме 504 млрд доларів. У 2023 році кількість глобальних «єдинорогів» у сфері технологій охорони здоров'я (стартапів з оцінкою понад 1 млрд доларів США) становила 140 по всьому світу, а їхня сукупна вартість перевищувала 320 млрд доларів. Крім того, видання Statista виявило, що до 2026 року світовий ринок штучного інтелекту в охороні здоров'я досягне 45,2 млрд доларів.

Незважаючи на ці значні інвестиції в технології охорони здоров'я, багато лідерів у цій галузі стурбовані тим, що цілі громади залишаються позаду, якщо їм бракуватиме економічних засобів або належної цифрової інфраструктури. По суті, розвиток штучного інтелекту та інших технологій може створити ще більший цифровий розрив: ще більше поглибити прогалини в даних і призвести до упередженості при застосуванні штучного інтелекту для отримання інформації. Явні розриви в даних та доступі постійно підривають зусилля, спрямовані на максимізацію здоров'я для всіх. Наприклад, дослідження Університету Цинциннаті, опубліковане минулого року, виявило, що мешканці «цифрових пустель» мають менше можливостей для отримання медичної допомоги, а їхнє становище погіршується в міру

^{*}Науковий керівник – Якобчук В. П., к. е. н., професор.

переходу все більшої кількості послуг в онлайн. Згідно з дослідженням, соціально вразливі громади США проживають у місцях з меншою кількістю ресурсів охорони здоров'я та меншим доступом до широкосмугового Інтернету, який зараз вважається «супердетермінантом» здоров'я через його роль у результатах охорони здоров'я [1].

Визнаючи, що відсутність досліджень та доказової медицини і практики призведе до явних нерівностей у фактичному наданні та доступі до медичної допомоги. Фактично, Національний інститут здоров'я уряду США провів у 2023 році саміт, присвячений шляхам розвитку моделей співпраці для забезпечення рівності та справедливості в медичних дослідженнях. Вони дійшли висновку, що «Сполучені Штати повинні переосмислити всю свою інноваційну екосистему, щоб включити справедливість як основоположний керівний принцип – від дизайну досліджень і вимог до фінансування до політик і нормативних актів, що регулюють надання та нагляд за новими продуктами для громадськості» (Wailoo et al, Embed equity throughout innovation|Science). Переосмислення екосистеми має включати переосмислення технологій, що використовуються, та того, як вони розробляються, тестуються та масштабуються. Крім того, інноваційна екосистема є багатофакторною структурою, до якої входять приватний сектор (промисловість), наукові кола, неурядові організації, уряд, громадянське суспільство тощо. Кожен з них може відігравати різну роль у поширенні інновацій, але в основному вони повинні враховувати потреби різних груп населення [3].

Баланс між інноваціями та інклюзивністю. Клейтон Крістенсен, архітектор і провідний світовий авторитет у галузі руйнівних інновацій, пише: «Інновації формуються людьми, які їх винаходять, розробляють, виробляють і впроваджують. Отже, щоб забезпечити спрямованість інновацій на справедливість, усі ми, чий дії та вибір впливають на інновації, повинні завжди пам'ятати про те, чи направляємо ми інновації на справедливість, чи підтримуємо статус-кво». Просування справедливості через інновації: вибір, а не гарантія – Форум зростання – Гарвардська школа бізнесу .

Багато біофармацевтичних компаній починають впроваджувати та інвестувати в інноваційні інструменти, такі як штучний інтелект, щоб прискорити збір інформації та прийняття рішень. Вони мають можливість зробити значний внесок у підтримку інклюзивних інновацій, продумавши вимоги та дизайн технологій, що використовуються від лабораторії до ліжка пацієнта. Вони можуть стати прикладом для інших секторів у тому, як з самого початку думати про інклюзивність з метою розширення доступу до терапевтичних засобів та медичної допомоги.

Загалом, у громаді або районі, що стикається з серйозними проблемами соціального виключення, таке партнерство не формується спонтанно, оскільки місцеві актори в таких випадках не мають енергії та здібностей для мобілізації та просування віртуальних партнерів. У більшості випадків для залучення місцевих енергій потрібні зовнішні стимули. Початок такого процесу вимагає переговорів з метою досягнення загального консенсусу для

реалізації подальшої стратегії або оперативного плану, які розробляються в рамках партнерства.

Партнерство, сформоване для місцевого проекту розвитку, покликаного вирішити певну соціальну проблему, має перевагу залучення більшості економічних, соціальних та політичних акторів, а також факторів, що спричиняють цю соціальну проблему. Наприклад, корпорація, яка через свою діяльність є фактором забруднення, може залучитися, через партнерство з державними установами з охорони навколишнього середовища та іншими акторами з громади, до проекту щодо соціальної відповідальності.

На міжнародному рівні партнерство відбувається в рамках тристоронньої системи діалогу між соціальними партнерами (приватний сектор, профспілки, уряд, який останнім часом у країнах ЄС був замінений НУО, відповідно до європейської моделі). Такими є Економічні та соціальні ради, які з'явилися в результаті Конвенції Міжнародної організації праці № 144/1976 щодо письмового консультування, покликаної сприяти дотриманню міжнародних норм праці. Отже, організаційні зміни в охороні здоров'я мають більше шансів на успіх, коли медичні працівники мають можливість впливати на зміни, відчувають себе готовими до змін і визнають цінність змін, в тому числі усвідомлюють користь від змін для пацієнтів. Хоча зміни в організаціях охорони здоров'я неминучі, існують більш-менш ефективні способи їх проведення. Наші результати надають важливі висновки для організацій охорони здоров'я щодо того, як можна планувати, впроваджувати та управляти змінами в охороні здоров'я, щоб підвищити шанси на їх підтримку з боку медичних працівників, що має вирішальне значення для успішних змін.

Список використаних джерел

1. Health Care Services. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/health-care-services> (дата звернення: 03.05.2025).

2. Випускникам медвузів в Україні виплатять велику суму: названо умови. URL: https://enovosty.com/uk/news-ukr/news_society-ukr/full/vipusknikam-medvuziv-v-ukraini-viplatyat-veliku-sumu-nazvano-umovi (дата звернення: 27.05.2025).

3. Digital technologies: shaping the future of primary health care. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/primary-health-care-conference/digital-technologies.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).

4. Introduction to digital healthcare technologies. URL: https://www.hfma.org.uk/system/files/introduction-to-digital-healthcare_july21.pdf (дата звернення: 31.05.2025).

5. Inclusive Innovation: Key to the Future of Healthcare. URL: https://rabinm.artin.com/insights/inclusive-innovation-key-to-the-future-of-healthcare/?gad_source=1&gad_campaignid=2022258766&gbraid=0AAAAApYg6NJG8ErJSPr8em95j-Bgw2BBY&gclid=Cj0KCQjw9O_BBhCUARIsAHQMj_S4Mp_l8JrREu_o2b_cwSnOkknI_tqLrPIZMiomo0Li5wbsSo8TQoQoaAgN7EALw_Cn

Рibaкова О. М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

Ключові слова: менеджмент, маркетингова діяльність, стратегія, управління.

Постановка проблеми. Стратегічне маркетингове управління дозволяє адаптувати діяльність підприємства до динамічного зовнішнього середовища та отримувати вигоди від нових можливостей. Застосування інструментів стратегічного маркетингового управління сприяє гармонійному поєднанню виробництва, задоволення потреб споживачів, отримання прибутку й розвитку підприємства.

Метою дослідження є виявлення найбільш перспективних напрямів маркетингової діяльності організації шляхом ефективного стратегічного управління та раціонального використання ресурсів для забезпечення сталого зростання компанії.

Результати дослідження. Процес стратегічного маркетингового управління може реалізовуватися на різних рівнях залежно від масштабу діяльності компанії та кількості вироблених товарів. На корпоративному рівні він охоплює розробку місії підприємства, проведення стратегічного аудиту, аналіз портфелю бізнесу тощо. На рівні бізнес-одиниць стратегічне управління дозволяє визначити бізнес-місію окремих підрозділів, дослідити ринкову позицію компанії та обрати стратегічні напрями розвитку. На рівні продукту маркетингове стратегічне управління формує шляхи реалізації конкретних товарів і досягнення цілей підприємства.

Ключові особливості стратегічного управління в маркетингу включають:

- формування орієнтованого на цілі мислення та дії;
- координацію маркетингових рішень і заходів;
- балансування між короткостроковим прибутком і довгостроковими цілями;
- орієнтацію на майбутні зміни в зовнішньому середовищі;
- раціональний розподіл обмежених ресурсів за пріоритетами;
- конкретизацію завдань і мобілізацію ресурсів для їх досягнення;
- стимулювання мотивації персоналу;
- інформування працівників щодо цілей і необхідних ресурсів, що сприяє конструктивному їх застосуванню;

*Науковий керівник – Буднік О. М., к. е. н., доцент.

створення умов для подальшого оцінювання та контролю результатів діяльності.

Висновки та пропозиції. Отже, маркетингове стратегічне управління можна розглядати як процес формування спеціалізованих стратегій, що спрямовані на досягнення цілей підприємства шляхом забезпечення відповідності між наявними й потенційними можливостями та шансами компанії в маркетинговій сфері.

Список використаних джерел

1. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. Випуск № 58. 2023. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-19

2. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. 2023. Економіка та суспільство. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24/>.

Рожков О. О., аспірант*

ЄВРОПЕЇЗАЦІЯ ГАЛУЗІ ВРХ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

Ключові слова: економічна трансформація, європейський курс, євроінтеграція, скотарство, сталий розвиток.

Обраний курс України в 2014 році, а саме європейська інтеграція та активізація цього процесу після підписання угоди про асоціацію з Європейським союзом, сформували передумови для трансформації ключових секторів економіки в рамках сталого розвитку. Не минули трансформаційні зміни й аграрний сектор України, включаючи галузь великої рогатої худоби. Проте значна відмінність між українськими та європейськими вимогами, необхідність гармонізації технічних, екологічних, безпекових норм створюють бар'єри на шляху повної європеїзації українського аграрного сектору.

З одного боку, трансформація українських галузей згідно європейських норм створюють нові можливості для усіх гравців на ринку. Для виробників відкривається доступ до спільного ринку ЄС, нових джерел отримання інвестицій, інструменти для технологізації, тощо. Для споживачів, вищі стандарти та норми створюють можливість отримати якісно кращі продукти. З іншого боку, трансформація галузі та процес європеїзації супроводжується низькою викликами на які потрібно реагувати усім суб'єктам господарювання.

Кілька економічних сил, багато з яких пов'язані з європейською інтеграцією, рухають трансформацію молочної та м'ясної промисловості України. Угода про асоціацію з Угодою про асоціацію поступово відкрила торгівлю між Україною та ЄС. Тарифні квоти надали Україні обмежений безмитний доступ до «чутливих» продуктів, таких як молочні продукти та яловичина. Доступ до ринку ЄС став ключовим фактором, що спонукає українських виробників до модернізації для експорту. Наприклад, безмитні квоти України на певні молочні продукти (наприклад, сухе молоко, масло) були швидко використані та навіть перевищені, що викликало заклики до розширення. До 2019 року Україна повністю вичерпала свою річну квоту ЄС на масло (2400 тонн) та використала значну частину своєї квоти на сухе молоко. Хоча експорт яловичини до ЄС спочатку був нульовим (через санітарні обмеження), сама перспектива виходу на ринок ЄС стимулювала покращення стандартів. Крім того, загальний обсяг торгівлі агропродовольчою продукцією України з ЄС різко зріс після 2016 року – ЄС став найбільшим торговельним партнером України в агропродовольчій галузі, поглинаючи понад половину українського сільськогосподарського експорту

*Науковий керівник – Пивовар П. В., к. е. н., доцент.

до 2023 року. Виробники зараз розробляють стратегії для задоволення попиту ЄС (наприклад, спеціалізовані сири, молочні інгредієнти).

Європеїзація по суті означала підвищення стандартів якості та безпеки в галузі великої рогатої худоби України. Дотримання санітарних та фітосанітарних норм ЄС – особливо для продукції тваринного походження – є як передумовою доступу до ринку, так і рушійною силою модернізації. Україні довелося узгодити свої правила щодо гігієни молока, здоров'я тварин та безпеки харчових продуктів з директивами ЄС. Одним із помітних наслідків є покращення якості сирого молока: лише молоко «екстра гатунку» відповідає стандартам ЄС, і у 2014–2017 роках це була невелика частина молока в Україні. У відповідь на це молочні ферми модернізували доїльне обладнання та охолоджувальну інфраструктуру, щоб зменшити кількість бактерій. Частка молока екстра гатунку з того часу неухильно зростає – до 2024 року понад 40% молока, що постачається переробникам, було вищого гатунку, порівняно з 15% у 2017 році. Подібні оновлення відбуваються і в м'ясопереробній промисловості: бойні та м'ясокомбінати впроваджують системи НАССР, що відповідають стандартам ЄС, та простежуваність для подальшого експорту.

Після 2014 року спостерігалось збільшення інвестиційних потоків та технологічного обміну за участю європейських партнерів. Кілька агропромислових компаній та транснаціональних молочних корпорацій, що базуються в ЄС (наприклад, Lactalis, Danone), працюють в Україні, залучаючи капітал та ноу-хау. Так само українські агрохолдинги, деякі з яких мають європейське фінансування, інвестували у великі сучасні молочні комплекси, племенні центри та відгодівельні майданчики. Європейські та міжнародні програми розвитку також підтримували передачу технологій, таких як консультаційні проекти з покращення годівлі, генетики та управління здоров'ям тварин. Результати очевидні у зростанні продуктивності: великі українські молочні ферми зараз досягають надоїв 6000–7000 літрів на корову на рік (наближаючись до західноєвропейського рівня), порівняно з менш ніж 4000 літрами на традиційних фермах. Доступ до сучасного сільськогосподарського обладнання, генетики та технологій переробки, значна частина яких імпортується або фінансується через європейські партнерства, дозволяє модернізувати галузь скотарства.

У рамках процесу європеїзації Україна почала узгоджувати свою сільськогосподарську політику з рамками ЄС. Хоча сільське господарство України традиційно субсидувалося набагато менше, ніж Спільна сільськогосподарська політика ЄС, уряд запровадив цільову підтримку для підвищення конкурентоспроможності у секторі скотарства. Наприклад, в останні роки влада запустила програми субсидування, що виплачують фіксовану суму на кожну молочну корову малим та середнім фермам, а також програми співфінансування сучасного доїльного обладнання для стимулю-

вання покращення якості. Європейська інтеграція також означала створення інституцій з безпеки харчових продуктів (Служба безпеки харчових продуктів та захисту прав споживачів України була реформована) та дотримання ветеринарного контролю, якого очікує ЄС. У довгостроковій перспективі, узгодження з ЄС може розблокувати більшу фінансову підтримку (наприклад, фонди розвитку сільських районів до вступу), але навіть зараз це нав'язує фінансову дисципліну щодо субсидій.

Незважаючи на прогрес, українська галузь скотарства стикається зі значними викликами на шляху європеїзації. Розриви в конкурентоспроможності та продуктивності, низька продуктивність та високі витрати турбують значну частину сектору, особливо серед дрібних фермерів. Хоча провідні українські ферми наближаються до європейської продуктивності, середній рівень надії та ефективність кормів все ще нижчі, ніж у ЄС. Дрібні ферми борються із застарілими методами та досягають лише частини продукції сучасних підприємств. Це робить багатьох виробників неконкурентоспроможними, особливо коли фермери ЄС отримують субсидії, яких бракує українським фермерам. Конкуренція на ринку ЄС означає, що українські виробники повинні утримувати надзвичайно низькі витрати – використовуючи дешеву землю та робочу силу – але також дотримуватися стандартів якості, що є складним балансуванням. У яловичині конкурентоспроможність ще жорсткіша, яловичина, що виробляється переважно на молочній основі в Україні, може мати вищу вартість та нестабільну якість, що ускладнює конкуренцію з яловичиною з Південної Америки або ЄС без значного підвищення ефективності або нішевого брендингу.

Узгодження з правилами ЄС створює серйозні труднощі, особливо для дрібних виробників. Дотримання суворих стандартів ЄС щодо молока (кількість бактерій, кількість соматичних клітин тощо), простежуваності м'яса та здоров'я тварин є дорогим та складним. Тисячі присадибних господарств та неформальних продавців молока стикаються з труднощами у досягненні навіть базової відповідності – наприклад, ще кілька років тому лише молоко екстра-класу відповідало нормам безпеки ЄС, а все, що менше, у п'ять разів перевищувало мікробні ліміти ЄС. Модернізація цих дрібних виробників (або їх інтеграція в кооперативи) відбувається повільно, і багато хто з них натомість йдуть з ринку. Навіть більші ферми повинні постійно інвестувати в сертифікацію (НАССР, Global G.A.P.), моніторинг здоров'я стада та документацію для задоволення вимог ЄС щодо імпорту. Бюрократичний та регуляторний тягар може бути важким, від оформлення документів для експортних ліцензій до модернізації боєнь до стандартів, затверджених ЄС. Доки Україна не стане членом ЄС, її виробники також стикаються з певними торговельними бар'єрами (санітарні перевірки на кордонах, адміністрування квот), що збільшує витрати на дотримання вимог. Для сектору яловичини викорінення хвороб тварин та створення затвердже-

ної ЄС системи простежуваності є необхідними викликами, перш ніж зможе бути здійснений повноцінний доступ до ринку ЄС.

Триваючий конфлікт з Росією мав руйнівний вплив на скотарську галузь. Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році призвело до прямого знищення ферм (особливо на сході та півдні України, регіонах зі значним виробництвом молочної продукції) та масового порушення ланцюгів поставок. Багато дрібних фермерів у охоплених війною районах були змушені забити своїх корів або покинути ферми, тікаючи від бойових дій. Війна призвела до різкого скорочення поголів'я великої рогатої худоби за один рік (понад 160 000 голів втрачено лише у 2022 році) та екстреного забою тварин, коли молочні переробні заводи припинили роботу. Хоча ситуація дещо стабілізувалася у 2023 році, поголів'я все ще скорочується. Конфлікт також перешкоджав експорту – на деякий час у 2022 році поставки яловичини були припинені через логістичні та санітарні обмеження ЄС у воєнний час. Крім того, зростання витрат на корми, енергію та кредити під час війни напружило фінанси виробників. Хоча ЄС повністю відкрив свій ринок (тимчасово призупинивши всі мита/квоти) для підтримки України, парадоксально, але деякі сусідні держави ЄС потім протестували проти різкого зростання імпорту української сільськогосподарської продукції. Це підкреслює, як війна зробила бізнес-середовище нестабільним. Відновлення інфраструктури, поповнення поголів'я та повернення довіри споживачів та інвесторів – все це критичні виклики після війни.

Протягом останнього десятиліття українська галузь скотарства розвивалася у двох напрямках, вниз через успадковані виклики та потрясіння, і вгору через сили європеїзації та модернізації. З одного боку, поголів'я та виробництво великої рогатої худоби продовжують загалом скорочуватися, що позначається на проблемах конкурентоспроможності та спустошенні війни. Галузь все ще стикається з серйозними перешкодами у досягненні стандартів ЄС, забезпеченні інвестицій та реструктуризації, спрямованій на відхід від неефективного дрібного виробництва. З іншого боку, досягнуто безперечного прогресу в економічній адаптації до ЄС. Лібералізація торгівлі в рамках Угоди про асоціацію відкрила нові ринки та сприяла покращенню якості; українські виробники молочної та яловичої продукції вчать працювати за правилами ЄС та задовольняти попит ЄС. Ключові економічні рушійні сили – доступ до ринку ЄС, передача технологій, вищі стандарти якості та нові інвестиції – повільно трансформують ландшафт галузі, що проявляється у зростанні частки великих сучасних ферм, покращенні якості молока та виході української продукції на європейський ринок та за його межі. У майбутньому головним завданням є розвиток цих досягнень, одночасно вирішуючи постійні виклики. Підсумовуючи, з моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС, молочна та м'ясна промисловість України прагнуть до більш сучасної, інтегрованої в ЄС моделі, що керується

ринковими можливостями та стандартами, проте для завершення цієї трансформації їм необхідно подолати значні економічні та структурні перешкоди – від ефективності на фермах до міжнародної сертифікації. Завдяки продовженню реформ та підтримці, українська галузь скотарства може стати більш конкурентоспроможною та стійкою, зрештою отримуючи вигоду від європеїзації, навіть долаючи серйозні виклики на шляху до вступу до ЄС.

Список використаних джерел

1. Пивовар П., Рожков О. Current state and trends of cattle rearing, cattle meat and milk sectors in Ukraine. KSE, 2025. 18 p. URL: <https://www.agrob-erichtenbuitenland.nl/binaries/agroberichtenbuitenland/documenten/publicaties/2025/02/21/cattle-milk-sectors-ukraine-kse/2025+-+Current+state+and+trends+of+cattle+rearing,+cattle+meat+and+milk+sectors+of+Ukraine.pdf#:~:text=Agricultural%20enterprises%20Rural%20households%20Share,of%20RHHs%20Thsd%20tonnes%206>.
2. Рекомендації комітетських слухань на тему: «Державна підтримка аграрного сектору 2024. Державні та недержавні фонди і механізми». Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: <https://komagropolit.rada.gov.ua/documents/sluhannja/75427.html> (дата звернення: 22.05.2025).
3. Debunking myths about new dairy standards. The Diplomatic Service of the European Union. URL: https://www.eeas.europa.eu/node/39119_en#:~:text=Today,%20in%20Ukraine%20only%20the,higher%20than%20in%20the%20EU (date of access: 22.05.2025).
4. The transformation of agriculture in Ukraine: from collective farms to agroholdings. OSW Centre for Eastern Studies. URL: https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2014-02-07/transformation-agriculture-ukraine-collective-farms-to#_ftnref4 (date of access: 22.05.2025).
5. UKRAINE Impact of the war on agricultural enterprises. Rome : FAO, 2023. 44 p. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b-9605-e005a4f28c1c/content>.

Стрельченко І. О. , здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Ключові слова: держава, соціальна політика, механізми управління, соціальний розвиток, місцеве самоврядування, партнерство, громадська організація, інновації, територіальні громади, соціальна інфраструктура, фінансування, цифровізація.

Інноваційні підходи до управління соціальними послугами в територіальних громадах України є важливими інструментами реалізації соціальної політики держави та шляхи для підвищення якості, доступності та ефективності соціальної допомоги населенню, особливо в умовах війни, децентралізації та трансформації системи соціального захисту. Виходячи з досвіду громад України основні інновації в соціальній сфері відбуваються шляхом впровадження моделі кейс-менеджменту (case management), які заключається в індивідуальній роботі з отримувачами соціальних послуг, спрямовані на комплексне вирішення проблем людини (замість надання окремих послуг). У Львівській та Чернівецькій громадах кейс-менеджери супроводжують ВПО, людей з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї, допомагаючи з житлом, реєстрацією, працевлаштуванням, психологічною підтримкою [3].

Інноваційним інструментом є впровадження електронних сервісів (е-соцпослуги), оцифрування процесів звернення, реєстрації та отримання соціальних послуг, через запровадження порталу «Соціальна громада» (Мінсоцполітики), що дозволяє громадам подавати документи на соцдопомогу онлайн, без черг. У Дніпропетровській області діє мобільний додаток «Дія.Соцпослуги», що дозволяє громадянам подати заявки на допомогу дистанційно. Як визначалось в попередньому розділі велике значення має створення мобільних бригад соціальної підтримки та збільшення надання послуг маломобільним групам населення (у віддалених селах, прифронтових районах) через виїзні мультидисциплінарні команди. У Житомирській області мобільні соціальні бригади обслуговують осіб похилого віку, ВПО, людей з інвалідністю – надають консультації, доставляють ліки, забезпечують побутову допомогу.

Високу результативність має створення соціальних хабів / центрів надання комплексних послуг, так об'єднання в одному місці різних послуг: соціальних, адміністративних, медичних, освітніх, правових. У Хмельницькій

*Науковий керівник – Якобчук В. П., к. е. н., професор.

ТГ створено Центр соціальної підтримки, який працює за принципом «єдиного вікна»: тут можна отримати консультацію психолога, соціального працівника, юриста, кейс-менеджера.

Світові досвід відображає виключну роль соціального підприємництва, як інструмента інтеграції, шляхом державної підтримки бізнесів, які вирішують соціальні проблеми, створюючи робочі місця для вразливих груп. У Бородянській ТГ Київської області створено соціальне підприємство з виготовлення екопродукції, де працюють ВПО та жінки, що постраждали від насильства. Також, попередньо ми писали про розвиток партнерства з громадськими організаціями та волонтерами, та необхідність передачі частини функцій з надання послуг громадським організаціям, які мають відповідну експертизу. У місті Чернівці ГО «100% життя» реалізує проєкти для підтримки людей, які живуть з ВІЛ/СНІДом, співпрацюючи з міським департаментом соціалітики [2].

Генеративні платформи для прийняття рішень на основі великих даних, збір і аналіз даних для планування потреб у послугах, розрахунку навантаження, оцінки ефективності відображають високу ефективність при реалізації соціальної політики держави на місцях. У громадах Донецької області впроваджено інформаційні панелі (dashboards), які автоматично відображають кількість отримувачів послуг, звернення, бюджети – для прозорого управління. Потрібно розширювати участь громадян у плануванні та моніторингу послуг, залучення мешканців до оцінки якості соціальних послуг, виявлення пріоритетів.

У Тернопільській ТГ впроваджено соціальні опитування та бюджет участі для розробки нових програм підтримки молоді та людей похилого віку. Отже, інноваційні підходи до управління соціальними послугами – це не лише цифровізація, але й переосмислення ролі громади як активного учасника надання допомоги. Найуспішніші практики поєднують технології, персоніфікований підхід, міжсекторальну співпрацю та орієнтацію на реальні потреби людей.

У процесі дослідження напрямів удосконалення механізмів реалізації державної соціальної політики органами місцевого самоврядування було встановлено, що ефективність соціальної політики на місцевому рівні значною мірою залежить від здатності громад адаптуватися до нових викликів, формувати інноваційні підходи та ефективно використовувати доступні ресурси. Значну роль у цьому процесі відіграє: розбудова інституційної спроможності громад, активне впровадження кейс-менеджменту, цифровізація соціальних послуг, партнерство з громадськими організаціями та міжнародними донорами.

Особливо актуальним є створення інтегрованих моделей надання послуг, розвиток мобільних бригад, соціальних хабів, застосування даних для прийняття управлінських рішень, а також запровадження механізмів

громадської участі у плануванні соціальних програм. Удосконалення механізмів реалізації соціальної політики також потребує: системного підвищення кваліфікації кадрів ОМС, налагодження міжсекторальної взаємодії, гнучкості місцевих програм до умов воєнного часу та повоєнного відновлення. Таким чином, удосконалення механізмів реалізації соціальної політики полягає у переході від формального виконання функцій до проактивної, адресної та орієнтованої на потреби мешканців моделі соціального управління, яка ґрунтується на принципах відкритості, інноваційності та партнерства/

Список використаних джерел

1. Чекаленко Л. Д. Соціальна політика в умовах децентралізації // Вісник соціальної роботи. – 2021. – №2. – С. 25–31
2. Шевченко З. О. Соціальна політика в системі державного управління: навч. посібник. – Харків: Вид-во «Магістр», 2019.
3. Якубовський С. А., Козьменко С. М. Сучасна соціальна політика: європейський та український виміри. – Чернівці: Рута, 2020. Адам Сміт (Adam Smith)
4. Smith, A. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: Methuen & Co., Ltd.

*Ткачук О. *, аспірант спеціальності «Менеджмент»*

НІШЕВІ ЛІКАРСЬКІ КУЛЬТУРИ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

Вступ. Сучасні виклики аграрного сектору потребують диверсифікації виробництва, орієнтації на продукцію з високою доданою вартістю та експортним потенціалом. У цьому контексті вирощування нішевих лікарських культур набуває особливої актуальності. Лікарську рослинну сировину, як на внутрішній, так і на зовнішній ринок постачають приватні особи та фермерські господарства. Найбільшими споживачами лікарської сировини є підприємства в фармацевтиці, косметології, харчовій та ветеринарній промисловості. У пошуках додаткового прибутку та розвитку ринків збуту вітчизняні підприємства останніми роками дедалі частіше звертають увагу на вирощування нішевих лікарських, пряних та ефіроолійних культур. Сприятливі кліматичні умови дають можливість вирощувати та проводити заготівлю різних видів лікарських трав: ромашка, деревій, кропива, алтей, оман, валеріана, шавлії, меліси, календули, чебрецю, материнки, волошки, які використовуються в косметичній, фармацевтичній та харчовій промисловості. [1]. Унікальність даного напрямку аграрного бізнесу полягає у підвищеному рівні попиту на внутрішньому та світовому ринках.

Не зважаючи на те, що нішеві культури при вирощуванні потребують багато ручної праці, ціна на продукцію є досить високою і в повній мірі покриває усі витрати на їх вирощування та заготівлю і забезпечує високий рівень прибутковості та ефективності виробництва. Нішеві лікарські культури демонструють високу рентабельність при правильній агротехнології та маркетинговій стратегії. Завдяки відносно невеликій конкуренції на внутрішньому ринку, вони є перспективними як для малих фермерських господарств, так і для агроклustersів.

Виклад основного матеріалу. В Україні з 2219 видів лікарських рослин використовується у сфері народної та ветеринарної медицини, з них тільки 10% є культивованими. 90 % попиту на лікарські рослини задовольняють за рахунок дикоросів. На особливу увагу серед культивованих рослин заслуговує вирощування пряних, ароматичних та лікарських рослин, які за видом економічної діяльності 01.28 займається невелика кількість господарств. Найбільше, а саме 15 господарств, зосереджено в Житомирській області, у Львівській 6, у Волинській – 3, та Дніпропетровській – 4. За останні роки площі посіву під лікарськими, ефіроолійними, та пряними культурами зросли до 12,6 тис. гектарів, або на 28,6%. Серед ефіроолійних культур переважають коріандр, кмин, шавлія, мята та лаванда [3]. Коріандр

*Науковий керівник – Зінчук Т. О., д. с. н., професор.

вироснуть не тільки як ефіроолійну культуру, а використовують також для виготовлення прянощів. Коріандр багатий вітамінами, каротином і рутином, Служить сировиною для фармацевтичної промисловості, користується попитом на світовому ринку. Площа посіву культури в Україні становить 1,8 тис. га., урожайність становить 13,2 ц. з гектара.

Важливою лікарською культурою є м'ята. Майже 70% м'яти на світовому ринку виробляється в США. В Україні виробництво цієї культури освоєно на 10%. За даними Держстату в Україні виробляється тільки 600 центнерів трави. При урожайності м'яти 15-20 центнерів з гектара, сукупний дохід складає 80 тис. грн. з 1 га. Ринок м'яти не є насиченим, тому на ринку є достатньо каналів для реалізації. Вирощування цієї культури для виробників може забезпечувати високий рівень прибутковості. Основні капіталовкладення на вирощування цієї рослини припадають на перший рік, а в наступні роки витрати пов'язані виключно з доглядом та збиранням врожаю.

Особливе місце серед нішевих культур займає лаванда. Вона широко використовується як ароматизатор у парфумерній промисловості. Попит на продукцію з лаванди щорічно зростає більш ніж на 7,2 % в рік. За даними Держстату в Україні виробляється тільки 2000 центнерів трави. Виробництвом даної продукції займаються фермерські та особисті селянські господарства на невеликих площах. Для виконання проекту вирощування лаванди на площі в 1 гектар слід інвестувати 60-70 тис. дол. Лаванда починає давати дохід на третій рік після посадки. Окупність проекту при оптимальному використанні ресурсів, 3-4 роки. [2].

Цікавими для формування експортного потенціалу є такі трави як чебрець, волошка, меліса, календула. Чебрець – культура яка поширена серед населення, але на внутрішньому ринку продати її важко. Таку сировину використовує в Україні єдине підприємство АТ «Галичфарм» попит якого забезпечують «перевірені» заготівельні підприємства. Аналогічна ситуація і з волошкою, яка потребує дуже швидкого збирання врожаю, а при найменших порушеннях строків збирання пелюстки втрачають свою якість. Збирання пелюсток волошки відбувається вручну. У зв'язку з тим, що практично усі технологічні операції по догляді за рослинами та збирання врожаю виконуються вручну, то для цього необхідно 12-15 робітників на гектар, що значно підвищує витрати праці на гектар і на 1 центнер продукції.

Враховуючи те, що такі види лікарських трав мають стабільний попит на світовому ринку, хоч існують сезонні коливання на продукцію: у серпні продукція має одну ціну, а в січні – вже іншу, але прибутковість цієї продукції має бути достатньою на кожному етапі реалізації.

Висновки. До повномасштабного вторгнення Україна споживала лікарських трав тисячі тон в рік. Проте, в період війни внутрішній ринок різко скоротив їх споживання. Але світовий ринок зростає з року в рік в середньому на 5-10%. Найбільше лікарських трав екпортується до США,

Японії, Китаю, Індії та країн західної Європи. Крім того, у попиті останнім часом зросла бузина цвіт, кропива трава, подорожник листя, шавлія листя, меліса трава. Вчені виявили протиракові властивості Арніки. На фоні цієї інформації ціна Арніки квітки збільшилась більше ніж втричі і сьогодні становить 9000 грн за 1 кг. Найдорожчими є сушені пелюстки волошки. Кілограм продукції коштує більше 1000 гривень.

Останні роки на світовому ринку зріс попит на трави з логотипом «Органік». Багато європейських виробників зменшують площі посіву лікарських трав, а більш схильні до закупівлі сировини в Україні. На кожному наступному етапі переробки виникає додана вартість. Імпортери лікарської сировини заробляють на процесах переробки, а Україна втрачає. Тому, необхідним є стратегічний перехід від експорту сировини до розвитку внутрішньої переробної інфраструктури, що дозволить залишати додану вартість у країні, підвищувати конкурентоспроможність аграрного сектору та стимулювати розвиток малого й середнього бізнесу у сільській місцевості.

Список використаних джерел

1. Мірзоева Т.В. Особливості експорту-імпорту продукції лікарського рослинництва в умовах сьогодення. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 7. С. 32–37.
2. Бойко Л.О. Нішеві культури для ревіталізації агробізнесу у період невизначеності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 17. С. 44–49.
3. Черевко І. Поняття нішевих культур та їхнє місце у диверсифікації сільськогосподарського виробництва. Аграрна економіка. 2018. Т. 11, № 1-2. С. 5–14./

*Поліщук А. *, здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ОП «Міжнародні економічні відносини»*

ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ

Ключові слова: логістика, менеджмент, міжнародна співпраця, сучасні виклики.

Логістика є однією з ключових сфер, яка забезпечує ефективний рух товарів, ресурсів та послуг, а також підтримує економічну стабільність держави. У мирний час її процеси відлагоджені та підпорядковані чітким правилам. Однак у період війни логістика зіштовхується з безпрецедентними викликами, які вимагають швидкої адаптації та впровадження нових підходів до управління.

Сучасні збройні конфлікти суттєво впливають на транспортну інфраструктуру. Війна в Україні розпочалася з ракетних обстрілів. Вже в перший день повітряний простір країни закрили для авіації. Українські морські порти припинили роботу, що спричинило значні перебої в логістичних ланцюгах, оскільки до початку повномасштабної агресії близько 75% вантажів перевозили морським шляхом [1]. Ще одним важливим викликом є дефіцит пального. У період війни скорочується видобуток і постачання нафти, зменшується обсяг імпорту пального, що призводить до зростання цін. Логістичні компанії змушені скорочувати кількість перевезень або шукати альтернативні джерела енергії. Це стимулює розвиток нових технологій, таких як електротранспорт чи використання біопалива, проте їх впровадження потребує значних інвестицій і часу.

Логістика також відіграє важливу роль у розв'язанні гуманітарної кризи. Постачання продовольства, медикаментів та інших життєво необхідних ресурсів до постраждалих регіонів потребує значних зусиль. Незважаючи на складнощі, уряди, міжнародні організації та волонтерські об'єднання докладають спільних зусиль для забезпечення життєдіяльності населення.

Ускладнення логістичних операцій – блокпости, огляди, комендантська година: все це ускладнює перевезення вантажів, крім того, необхідно заздалегідь планувати запасні маршрути, оскільки є ризик нових атак [2]. Війна в Україні поставила перед країною безпрецедентні виклики. Від початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року Росія систематично руйнувала об'єкти транспортної інфраструктури: мости, дороги, залізничні вузли та аеропорти. За даними Міністерства інфраструктури України, станом на середину 2023 року було пошкоджено

*Науковий керівник – Кудцус Н. М., д. е. н., професор.

понад 30% ключових логістичних об'єктів. Це суттєво ускладнило перевезення вантажів та забезпечення потреб як цивільного населення, так і військових.

Особливо складною стала ситуація з морською логістикою. Блокада чорноморських портів призвела до значного скорочення експорту української продукції, зокрема зерна, яке є важливим для глобальної продовольчої безпеки. У 2022 р. Україна, за підтримки ООН та Туреччини, змогла частково розблокувати експорт завдяки "зерновій угоді". Це дозволило створити коридор для транспортування сільськогосподарських товарів, хоча ризики для судноплавства залишалися високими.

Ще однією критичною проблемою стало забезпечення пального. Втрата доступу до нафтопереробних заводів, окупація територій із ключовими паливними базами та руйнування логістичних маршрутів створили гострий дефіцит. Україна змушена була терміново переорієнтувати постачання пального на європейські ринки, що спричинило додаткове навантаження на залізничну та автомобільну інфраструктуру.

Незважаючи на складнощі, Україна демонструє приклади успішної адаптації логістичних систем. Одним із важливих кроків стало налагодження альтернативних маршрутів через сусідні країни. Наприклад, використання портів Румунії та Польщі дозволило частково компенсувати втрати від блокади Чорного моря. Значну роль відіграє розвиток залізничного сполучення з країнами ЄС, що дає змогу нарощувати обсяги перевезень як гуманітарної допомоги, так і експорту. Також варто підкреслити, що питання повоєнного транспортного сполучення з Україною вже активно розглядається міністрами транспорту країн Європейського Союзу. Зокрема, обговорюються можливості розвитку маршрутів, які з'єднують три моря – Чорне, Балтійське та Егейське. Крім того, ведуться дискусії щодо розширення інфраструктури залізничного та автомобільного транспорту в межах реалізації міжнародних транспортних проєктів Via Carpathia та Via Baltica. Реалізація цих ініціатив відкриє нові перспективи для збільшення транзитного потенціалу України [3]. Міжнародна співпраця стала важливою складовою стійкості логістичної системи України. Завдяки підтримці ООН, ЄС, НАТО та інших партнерів країна отримує необхідні ресурси для відновлення транспортної інфраструктури, постачання гуманітарної допомоги та забезпечення оборонних потреб. Фінансова допомога дозволяє відновлювати дороги, мости та залізничні вузли, тоді як технічна підтримка сприяє впровадженню інноваційних рішень.

Попри всі виклики, Україна продовжує забезпечувати функціонування своєї логістичної системи. Війна стала каталізатором для впровадження нових технологій, розвитку міжнародної співпраці та підвищення гнучкості логістичних процесів. Це дає змогу не лише підтримувати економіку, але й зберігати життєдіяльність населення навіть у найскладніших умовах.

Адаптація логістичних систем до умов війни передбачає впровадження нових стратегій, таких як диверсифікація маршрутів постачання, цифровізація процесів, створення стратегічних резервів та посилення міжнародної співпраці. Наприклад, використання програмного забезпечення для відстеження вантажів і оптимізації маршрутів дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність транспортування. Важливим елементом адаптації є також залучення міжнародної підтримки, яка допомагає з фінансуванням, постачанням техніки та відновленням інфраструктури.

Підсумовуючи викладене, важливо зауважити, що перспективи розвитку логістики у воєнний час тісно пов'язані з впровадженням інновацій. Відновлення транспортної інфраструктури, використання безпілотного транспорту, розробка альтернативних джерел енергії та автоматизація процесів можуть стати основою для створення стійкої логістичної системи. Успішна реалізація цих заходів залежить від тісної співпраці між державою, бізнесом та міжнародними партнерами. Логістика під час війни залишається однією з найважливіших сфер, яка забезпечує функціонування держави та підтримує її економічну і гуманітарну стабільність. Незважаючи на виклики, правильна організація процесів, впровадження сучасних технологій та міжнародна взаємодія дають змогу зберігати ефективність навіть у найскладніших умовах.

Список використаних джерел

1. Рік війни: як конфлікт в Україні вплинув на транспортний сектор Європи? URL: <https://trans.info/ua/rik-viyny-yak-konflikt-v-ukrayini-vplynuv-na-transportnyi-sektor-yevropy-328130> (Дата звернення: 20.05.2025).

2. Логістика під час війни: як українському бізнесу організувати транспортні потоки URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3566470-logistika-pid-casvijni-ak-ukrainskomu-biznesu-organizuvati-transportni-potoki.html (Дата звернення: 20.05.2025).

3. Міністри транспорту країн ЄС обговорили повоєнне сполучення з Україною URL: <https://logist.fm/news/ministri-transportu-krayin-ies-obgovorili-povoienne-spoluchennya-z-ukrayinoyu> (Дата звернення: 20.05.2025).

*Шелест В. Д. *, здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

*Ключові слова: сталий розвиток, корпоративна соціальна
відповідальність, бізнес, війна.*

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення, адже підприємства відіграють важливу роль не лише в економічній стабільності, а й у підтримці суспільства та зміцненні національного духу. Реалізація принципів соціальної відповідальності стає не лише етичним обов'язком, але й стратегічною необхідністю для українських компаній, які адаптуються до викликів воєнного часу, сприяючи добробуту працівників, допомагаючи ЗСУ, підтримуючи постраждале населення та активно долучаючись до волонтерських і гуманітарних ініціатив.

Результати дослідження. Одним із орієнтирів у напрямі розвитку питань корпоративної соціальної відповідальності є Міжнародна ініціатива ООН – Глобальний Договір ООН (Global Compact). Ідею Глобального Договору було запропоновано Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном на Всесвітньому економічному форумі 1999 року [1].

Повномасштабна війна дуже радикально трансформувала умови діяльності бізнесу в Україні. Підприємства зіштовхнулися з викликами релокації, загрозами безпеці, кризою постачання та нестачею окремих ресурсів. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність стала ключовим інструментом для подолання наслідків війни, мобілізації ресурсів, збереження персоналу та підтримки громад. Компанії почали активно проявляти ініціативу у формуванні безпечного середовища для працівників і наданні допомоги армії, ВПО та постраждалим.

В умовах російсько-української війни зовнішня складова корпоративної соціальної відповідальності посилилась. Бізнес активно підтримує ЗСУ, ТрО, допомагає внутрішньо переміщеним особам, забезпечує гуманітарну підтримку громадам у зонах бойових дій або тимчасової окупації. Такі дії формують довіру до компаній і згуртовують бізнес довкола ідеї спільної допомоги.

Важливого значення набула корпоративна соціальна відповідальність у внутрішньому контексті. Підприємства переймаються психічним здоров'ям,

*Науковий керівник – Старинець О. Г., д. е. н., професор.

безпекою, фінансовою та юридичною підтримкою персоналу, зокрема це стало важливим в перші місяці війни, коли допомога з евакуацією чи житлом була життєво необхідною. Корпоративна соціальна відповідальність перетворилася з інструмента мотивації персоналу на фундаментальну політику виживання і стабільності трудових колективів.

Нинішня Концепція щодо державної політики сприяння Корпоративній соціальній відповідальності, що затверджена у 2020 році, не враховує нові воєнні реалії. У зв'язку з цим виникає потреба її актуалізації з урахуванням досвіду підприємств, отриманого в умовах війни. Пріоритет змістився з класичної соціальної підтримки на волонтерство, благодійність, а також фандрейзинг, тому стратегічне планування має адаптуватися до таких змін шляхом розширення Плану заходів до 2030 року, включивши [2]:

– рекомендації для бізнесу щодо дотримання прав людини в умовах конфлікту;

- керівництва з поводження у зонах бойових дій;

- впровадження міжнародного гуманітарного права в практику КСВ;

- тренінги для працівників з питань прав людини, психологічної підтримки, дотримання етики;

- координацію корпоративного волонтерства;

- регіональні програми з розвитку КСВ;

- економічні стимули для соціально відповідальних підприємств.

Висновки. Таким чином, в умовах війни корпоративна соціальна відповідальність українських підприємств перетворюється на важливий інструмент не лише для збереження бізнесу, а й для підтримки національної єдності та стабільності. Підприємства активно адаптуються до нових реалій, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні аспекти корпоративної соціальної відповідальності, надаючи допомогу армії, підтримуючи своїх співробітників та громади. У цей складний період роль саме корпоративна соціальна відповідальність виявляється критично важливою для збереження соціальної стабільності та сприяння відбудові країни. Оновлення державної політики та стратегічного планування, з урахуванням досвіду війни, дозволить бізнесу ще ефективніше впроваджувати принципи соціальної відповідальності, що є важливою складовою частиною національного відновлення і перемоги.

Список використаних джерел

1. Глобальний договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/>

2. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>

*Шульга В. *, здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ОП «Міжнародні економічні відносини»*

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

*Ключові слова: якість, система управління якістю, принципи управління
якістю.*

В умовах жорсткої конкуренції, зростаючих очікувань споживачів та глобалізації ринку, управління якістю продукції набуває критично важливого значення для будь-якого бізнес-суб'єкта. Якість продукції безпосередньо впливає на довіру клієнтів, репутацію компанії, фінансові результати та довготривалу стабільність бізнесу. Незважаючи на суттєві зміни ринкового середовища, якість залишається основною конкурентною перевагою бізнес-суб'єктів, оскільки дозволяє виділитися серед конкурентів, особливо на перенасичених ринках. Водночас задоволеність споживачів якісним товаром знижує кількість скарг, повернень та формує лояльність до бренду. Якість та відповідність міжнародним стандартам відкриває доступ до нових ринків і дозволяє брати участь у міжнародних тендерах. Ефективне управління якістю зменшує кількість браку, знижує витрати на переробку і рекламациї. Системна робота над якістю формує репутацію надійного партнера серед споживачів і постачальників. В сукупності це засвідчує високу практичну значимість управління якістю продукції та актуальність дослідження теоретичних засад даного процесу.

Якість – це сукупність характеристик продукції, процесу або послуги, які задовольняють встановлені або очікувані потреби споживача. Інакше кажучи, якість – це наскільки добре продукт або послуга відповідає вимогам користувача (функціональним, естетичним, нормативним, безпековим тощо). Визначення якості може різнитися залежно від цільового суб'єкту. Так, з позиції споживача якість відображає відповідність його очікуванням. З технічної точки зору якість є набором параметрів (міцність, точність, довговічність тощо), що визначають придатність товару для використання за призначенням. Для виробника якість є фактором, що забезпечує конкурентоспроможність продукції та впливає на прибутковість бізнесу [1].

Управління якістю продукції бізнес-суб'єкта має бути системним процесом, що базується на інтегрованому механізмі, функціонування якого спрямоване на мінімізацію втрат і підвищення ефективності усіх заходів впливу на якість. Ефективність системи управління якістю забезпечується за

*Науковий керівник – Данькевич В. Є., д. е. н., професор.

умови дотримання базових принципів, закріплених в стандартах ISO 9001 (табл. 1.).

Таблиця 1

Базові принципи управління якістю

Принцип	Сутність	Приклад у бізнесі
Орієнтація на споживача	Першочергова орієнтація на задоволення потреб і очікувань клієнтів	Виробництво екологічної упаковки за запитом ринку
Лідерство	Чітке бачення і залучення керівництва до процесу якості	впровадження політики контролю якості
Залучення працівників	Участь персоналу в підтримці та покращенні якості	Проведення тренінгів з якості для працівників
Процесний підхід	Управління всіма етапами виробництва як єдиною системою	Визначення чітких процедур для кожного етапу
Постійне вдосконалення	Безперервне поліпшення продукту, процесів і системи	Регулярний аудит і впровадження змін
Прийняття рішень на основі доказів	Аналіз даних для ухвалення обґрунтованих рішень	Статистика дефектів як основа для коригувальних дій
Взаємовигідні відносини з партнерами	Побудова стабільних і вигідних відносин з постачальниками та клієнтами	Спільні стандарти якості з постачальниками

Джерело: за даними [3].

На практиці застосовують 2 методи до запровадження систем управління якістю у діяльність бізнес-суб'єкта: власними зусиллями та із залученням зовнішніх експертів. Ключовими чинниками впливу на вибір методу впровадження системи управління якістю є фінансові можливості та ресурсний потенціал підприємства, наявність необхідних знань та компетенцій співробітників, допустимі терміни впровадження системи. Кожен із методів має свої вигоди та ризики при їх застосуванні (рис. 1). При цьому можливим також є поєднання двох методів із регламентацією функцій, повноважень та обов'язків зовнішніх експертів та власного персоналу.



Рис. 1. Методи впровадження системи управління якістю у бізнес-процеси

Джерело: за даними [2].

Таким чином можна стверджувати, що в сучасних українських реаліях, з урахуванням викликів війни, логістичних проблем і потреб у відновленні економіки, якість стає не просто бажаною, а необхідною умовою виживання та розвитку бізнесу. Процес управління якістю потребує стратегічного підходу, має бути системним і виваженим з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних вимог та стандартів.

Список використаних джерел

1. Басва О. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір. №190. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25>
2. Рибалко-Рак Л., Опришко В., Білан Л., Держій Р. Методика впровадження системи менеджменту якості в організації. Проблеми економіки. № 3 (61), 2024. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-194-200>.
3. Сім принципів управління якістю. 2025. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/centr-znan%27-dqs/sim-principiv-upravlinnya-yakistyu>

Лебідь І., здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»*

СТРАТЕГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ

Ключові слова: бренд, менеджмент, розвиток, адміністрування.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. Постійно зростаюча ринкова конкуренція, швидкий розвиток інноваційних технологій та динамічно змінюваний попит на товари та послуги є основними драйверами розвитку інноваційних підходів до управління брендом. Стратегічний розвиток підприємства в сучасних умовах безпосередньо залежить від ефективності бренд-менеджменту, а той, в свою чергу, від ефективності обраної управліннями стратегії. Ефективна стратегія управління брендом дозволяє формувати позитивний імідж, посилювати лояльність споживачів та створювати додаткову цінність продукції підприємства, що, у свою чергу, забезпечує підприємствам конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Питанням дослідження стратегій бренд-менеджменту та інструментів розвитку бренду присвячено роботи зарубіжних та вітчизняних науковців: В. Іванієнка, К. Ковальчук, Т. Є. Шедякової, В. І. Шаповала, І. Джон, Ч. Х. Лі, Е. Кім, В. В. Ліщинської, Л. М. Іваненко, Н. І. Яловеги, І. Рябова та І. Шевкопляс. У процесі дослідження наукових праць за даною тематикою було виявлено необхідність поглиблення вивчення інструментарію, що забезпечує формування ефективних стратегій управління брендом.

Виклад основного матеріалу. Стратегії управління брендом виступають комплексними механізмами, спрямованими на досягнення конкретних цілей – від формування унікального позиціонування до завоювання конкурентних переваг. Конкурентоздатний бренд, на думку дослідників, характеризується сукупністю переваг: від технологічної інноваційності та цінової привабливості до сильного іміджу та репутаційного капіталу. Його створення є ключовим завданням маркетингу, оскільки саме бренд стає візитівкою бізнесу, визначаючи його місце серед конкурентів та впливаючи на довіру споживачів [2, с. 51-52]. Найчастіше виділяють три базові стратегії управління брендом: стандартизацію, локалізацію та їх синтез – глокалізацію.

Стратегія стандартизації передбачає уніфікацію продукту, комунікацій та маркетингових інструментів для всіх ринків. Як зазначає Т. Шедякова, такі гіганти, як Coca-Cola чи McDonald's, зберігають ідентичність логотипу, упаковки та сервісу незалежно від географії, що дозволяє їм будувати єдиний

*Науковий керівник – Кравчук І. І., д. е. н., професор.

світовий образ [4, с. 20]. Наприклад, золоті арки McDonald's або червона етикетка Coca-Cola стали універсальними символами, зрозумілими без перекладу. Цей підхід економічно вигідний: зменшення витрат на адаптацію, масштаб ність виробництва та легкість управління глобальним іміджем. Однак його слабкість – недоврахування культурних нюансів. Як показують кейси Starbucks у Австралії чи Walmart у Німеччині, ігнорування місцевих звичок може призвести до провалу, навіть якщо бренд успішний на інших ринках [4, с. 21].

Локалізація, навпаки, орієнтована на адаптацію до специфіки кожного ринку. Бренд Dove від Unilever ілюструє цей підхід: у Південній Кореї він акцентує на догляді за чутливою шкірою, тоді як в Індії – на натуральних інгредієнтах, відповідно до локальних екологічних трендів. ІКЕА, адаптуючи розміри меблів під японські квартири або включаючи халяльні страви в меню ресторанів у ОАЕ, демонструє, як локалізація перетворює глобальний бренд на «свого» для місцевих споживачів [6, с. 82]. Незважаючи на зростання лояльності, ця стратегія вимагає значних інвестицій: окремі дослідження ринку, розробка продуктів, індивідуальні маркетингові кампанії. Крім того, надмірна локалізація ризикує розмити глобальну ідентичність бренду – як сталося з Burger King у Франції, де спроба інтеграції місцевих страв призвела до втрати впізнаваності.

Синтез стандартизації та локалізації – глокалізація – стає все популярнішим серед транснаціональних корпорацій. Наприклад, Netflix комбінує глобальний контент (серіал «Гра престолів») з локальними проєктами (іспанська «Паперовий будинок»), зберігаючи єдиний інтерфейс та технологічні стандарти. Проте, як зазначає В. Ліщинська, балансування між цими полюсами залишається викликом: надмірна уніфікація віддаляє бренд від споживачів, а глибока локалізація підриває економіку масштабу [3, с. 260]. Успішна глокалізація вимагає гнучкості: як компанія Nestlé, яка продає каву Nescafé з однаковим логотипом у всьому світі, але змінює смакові профілі (більш міцна для Європи, солодка для Азії).

Широко розповсюдженими є і такі стратегії (рис. 1). Вибір стратегії залежить від галузі, цільових ринків та ресурсів компанії. Стандартизація ефективна для технологічних брендів (Apple, Google), де інновації мають універсальну цінність. Локалізація незамінна для харчової промисловості або моди, де культурні відмінності визначальні. Глокалізація ж стає ідеалом для тих, хто прагне поєднувати глобальний вплив із локальною релевантністю. Ключ до успіху – постійний моніторинг ринкових трендів та готовність до ітерацій, адже, як доводить досвід Toyota, навіть автомобільний гігант мусить адаптувати дизайн керма для європейців та шасі для африканських доріг, зберігаючи при цьому стандарти якості.

Інструментами, які застосовують ці стратегії, можуть бути будь-які з традиційних чи інноваційних маркетингових інструментів. До основних

належать реклама у традиційних медіа (телебачення, радіо, преса), цифровий маркетинг (контент-маркетинг, пошукова оптимізація, контекстна та таргетована реклама, соціальні мережі), PR-активності (співпраця зі ЗМІ, події, спонсорство), а також прямий маркетинг і просування через канали дистрибуції (акції, бонусні програми). Серед сучасних інструментів також варто виділити брендинг через співпрацю з лідерами думок та використання нативної реклами. Найбільш ефективними в умовах цифровізації та зростання ролі онлайн-комунікацій є інструменти цифрового маркетингу – соцмережі, контент-маркетинг і партнерство з впливовими особами.

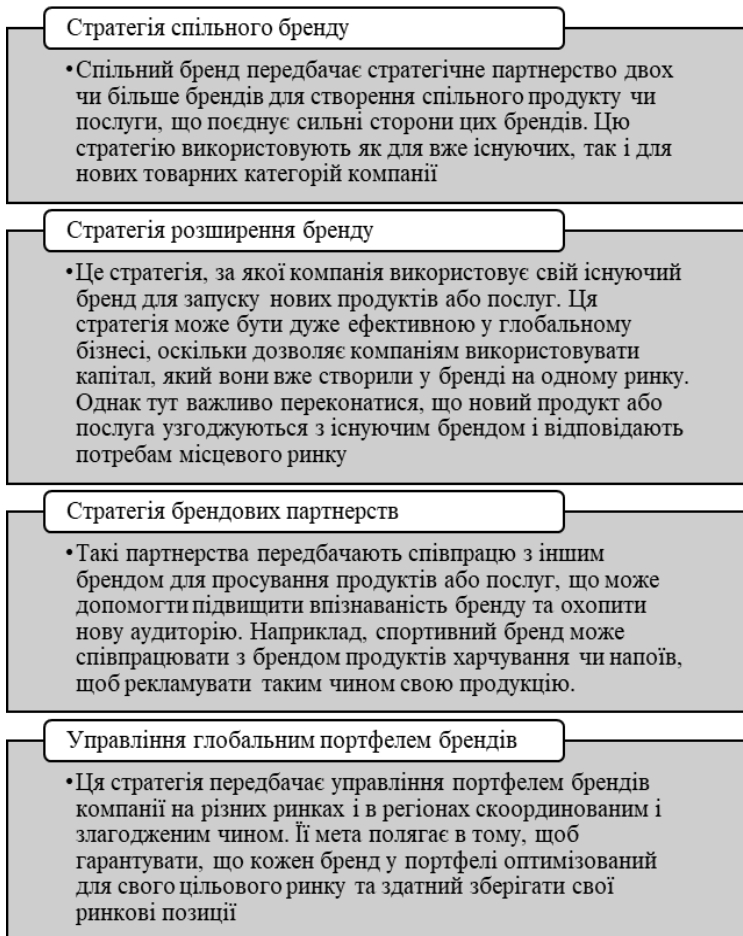


Рис. 1. Поширені стратегії бренд-менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 44; 5, с. 216; 7, с. 83].

Ефективність інструментів просування бренду залежить від коректного вибору каналів взаємодії з цільовою аудиторією, а також від здатності адаптувати маркетингові повідомлення відповідно до потреб споживачів. Важливу роль відіграє аналітика та оцінка ефективності здійснених заходів, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію та перерозподіляти ресурси. Наприклад, використання інструментів веб-аналітики допомагає визначити ступінь зацікавленості потенційних споживачів та їхню поведінку на різних етапах взаємодії з брендом. Таким чином, грамотне поєднання різних інструментів із регулярним аналізом та коригуванням маркетингової активності дає змогу забезпечити сталий розвиток бренду, підвищити лояльність клієнтів і сформувати стабільну конкурентну позицію на ринку в довгостроковій перспективі.

Висновки. Сучасний бренд-менеджмент вимагає комплексного підходу до вибору стратегій, що ґрунтуються на аналізі ринкових умов, ресурсів компанії та культурних особливостей цільових аудиторій. Дослідження підкреслює, що стандартизація, локалізація та глокалізація є ключовими стратегіями, кожна з яких має свої переваги й обмеження. Стандартизація ефективна для глобальних брендів із універсальною цінністю, забезпечуючи економію витрат та єдність іміджу, проте її успіх залежить від урахування культурних нюансів окремих ринків, ігнорування яких може призвести до провалів. Локалізація, навпаки, дозволяє адаптувати бренд до специфіки регіону, але вимагає значних інвестицій і збалансованості, щоб уникнути розмивання глобальної ідентичності. Глокалізація, як синтез двох підходів, стає оптимальним рішенням для компаній, які поєднують глобальні стандарти з орієнтацією на локальний ринок.

Стратегії управління брендом реалізуються за допомогою ряду інструментів, основу яких в сучасному світі становлять цифрові технології, які надають нові можливості для взаємодії з аудиторією. Соціальні мережі, контент-маркетинг та співпраця з інфлюенсерами дозволяють формувати емоційний зв'язок із споживачами, посилюючи лояльність. Водночас, ефективність цих інструментів залежить від системного аналізу даних, що дає змогу оперативно корегувати стратегії. Ключ до успіху полягає в динамічному балансі між стратегічним плануванням, гнучкістю та постійним моніторингом ринкових змін, що забезпечує стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації.

Список використаних джерел

1. Іваненко Л. М. Методологічні основи формування та просування бренду на глобальний ринок. *Розвиток економіки України: трансформації та інновації : колективна монографія*. Запоріжжя, 2017. С. 35–48.
2. Іванієнко В., Ковальчук К. Стратегічні підходи до формування та позиціонування конкурентоспроможного бренду. *Наука і техніка сьогодні*.

2022. №7(7). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-7\(7\)-49-63](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-7(7)-49-63) (дата звернення: 14.04.2024).

3. Ліщинська В.В. Глокальна стратегія конкуренції. *Економіка підприємства: теорія і практика*. 2014. №1. С. 258–261.

4. Шедякова Т. Є., Шаповал В. І. Міжнародний брендинг–еволюційний елемент світової економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2019. № 34. С. 18–22.

5. Яловега Н. І. Основні форми кобрендингу. *Матеріали II міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*. 2012. №1. С. 216–218.

6. Jeong I., Lee J. H., Kim E. Determinants of brand localization in international markets. *Service Business*. 2019. No. 13. P. 75–100.

7. Riabov I., Shevkoplyas I. Features and current trends in the application of digital marketing system in the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2020. No.12.

Зубрицький Є. В. , аспірант спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

ВЗАЄМОДІЯ ФІНАНСОВИХ ТА ПРАВОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: управління, правові інструменти, підприємництво, відновлення.

У дослідженні акцентовано увагу на необхідності комплексного підходу до економічного відновлення України в умовах післявоєнної трансформації, де взаємодія фінансових та правових інструментів виступає ключовим фактором формування ефективного підприємницького середовища. Ефективність післявоєнного відновлення полягає не лише в обсягах залучених фінансових ресурсів, а передусім у якості їх застосування та здатності трансформувати економіку у напрямі інституційної стабільності, інноваційності й конкурентоспроможності. Визначальне значення має не тільки фінансова підтримка, а й супровід її прозорим, стійким, юридично захищеним регуляторним середовищем.

Загалом, фінансові інструменти – субсидії, гранти, пільгові кредити, держгарантії, інвестиційні фонди – у післявоєнному контексті мають працювати не ізольовано, а у взаємозв'язку з правовими механізмами. До таких належать: дерегуляція підприємницького середовища, запровадження податкових стимулів, механізми арбітражного вирішення суперечок, забезпечення захисту прав власності, імплементація міжнародних норм фінансової звітності, гармонізація з європейським законодавством. Відсутність нормативної узгодженості може призвести до неефективного використання коштів, що є критичним у період обмежених ресурсів.

Стабільне регуляторне поле, створене шляхом запровадження відповідного законодавства, є потужним сигналом для інвесторів. Так, прийняття Закону України «Про стимулювання інвестиційної діяльності» [1] дало поштовх для створення сприятливішого інвестиційного клімату. У законі визначено низку новацій, зокрема можливість державної підтримки через податкові й митні пільги, інфраструктурну підтримку, забезпечення стабільності правового режиму для інвестора. Це стало основою для побудови більш відкритої і прогнозованої системи залучення капіталу.

Особливе значення в контексті відбудови мають механізми страхування політичних і форс-мажорних ризиків. Зокрема, гарантії, що надаються агентствами типу MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency),

*Науковий керівник – Кравчук І. І., д. е. н., професор.

виступають запобіжником від ризиків, пов'язаних із воєнними діями, експропріацією, валютними обмеженнями тощо [2]. Використання подібних інструментів є необхідною умовою для залучення прямих іноземних інвестицій у постраждалі регіони, де традиційні механізми захисту капіталу тимчасово ослаблені.

Інституційна логіка поєднання правових і фінансових засобів яскраво проявляється у державних програмах, орієнтованих на підтримку малого і середнього бізнесу. Програма «Доступні кредити 5-7-9%», згідно з аналітичними звітами Міністерства економіки, охоплює тисячі підприємств, надаючи їм можливість залучити кредитні кошти на сприятливих умовах, часто з державною компенсацією частини процентної ставки [4]. Юридичне забезпечення таких програм передбачає не лише нормативне оформлення фінансування, а й супровід у вигляді податкових преференцій, спрощеного бухгалтерського обліку та прозорих умов участі.

Подібним чином працює програма «Відновлення», яка регламентує процедуру компенсацій за зруйноване житло. Правова база, яка супроводжує її реалізацію, визначає алгоритм подання заявок, методику оцінки шкоди, порядок виплат, взаємодію з банками та цифровими системами. У результаті формується модель, де фінансова допомога не є хаотичною чи вибірковою, а базується на чітко визначених нормативних засадах. Таким чином, запровадження прозорих, юридично оформлених процедур забезпечує справедливості та підзвітності розподілу коштів.

Окремої уваги заслуговує механізм Ukraine Facility – новий європейський інструмент фінансування обсягом до 50 млрд євро, який прямо пов'язує виділення ресурсів із дотриманням Україною стандартів доброго врядування, правової держави, незалежності судочинства та антикорупційної політики [2]. Це є виявом нової філософії фінансової допомоги, де юридичні зобов'язання країни-одержувача є не факультативними, а обов'язковими умовами доступу до коштів. Таким чином, міжнародна фінансова підтримка дедалі тісніше інтегрується з вимогами до правової якості державного управління.

Зростаючий інтерес до ESG-підходу (Environmental, Social, Governance) також обумовлює потребу в сучасному правовому регулюванні. Інвестори та донори вимагають, аби проекти відповідали екологічним та соціальним критеріям, мали механізми підзвітності та незалежного аудиту [5]. Зокрема, фінансування від європейських банків чи приватних фондів часто можливе лише за наявності чіткої ESG-стратегії, підтвердженої юридичною документацією, що регламентує охорону довкілля, дотримання трудових прав, рівність можливостей тощо.

Важливим викликом є цифровізація фінансового середовища. Закон України «Про віртуальні активи» [3] став першим кроком у створенні правової бази для нової цифрової економіки. Йдеться не лише про обіг

криптовалют, а й про ширший спектр фінансових інновацій: необанки, блокчейн-рішення, смарт-контракти, платіжні сервіси тощо. Без відповідного законодавчого забезпечення такі інструменти залишаються у «сірій зоні», що знижує рівень довіри до них і перешкоджає їх широкому впровадженню в економічне життя країни.

У підсумку, післявоєнна трансформація України має ґрунтуватися на моделі, що поєднує фінансову підтримку з глибоким правовим фундаментом. Лише у випадку наявності стійкого, передбачуваного, адаптивного правового поля можливе ефективне використання ресурсів, запобігання корупційним ризикам, залучення інвестицій та інтеграція України у глобальний економічний простір. Синергія фінансових інструментів і правових гарантій – це не просто вимога часу, а критично важлива умова для переходу від фази екстреної допомоги до сталого зростання та модернізації.

Список використаних джерел

1. Про стимулювання інвестиційної діяльності в Україні : Закон України від 13.12.2022 р. № 2844-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 14. Ст. 89.
2. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council establishing the Ukraine Facility. *Official Journal of the European Union*. 29 February 2024. L/2024/792.
3. Закон України «Про віртуальні активи» від 15.02.2022 р. № 2074-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 13. Ст. 96.
4. Аналітичний звіт щодо реалізації Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» / Міністерство економіки України. Київ, 2024. 28 с.
5. Пшик Б. І. Роль ESG-фінансування у забезпеченні сталого розвитку повоєнної України. *Фінанси України*. 2024. № 3. С. 112–125.

*Острогляд В. В. *, здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Економіка»*

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ

Ключові слова: економіка, управління, розвиток, витрати, методи.

Успішність функціонування будь-якого підприємства визначається рівнем його конкурентоспроможності. Найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, продукція якого має найкраще співвідношення "ціна-якість". Як відомо, ціна товару визначається витратами на його виробництво. Від витрат залежить майбутній прибуток підприємства. Чим вищим є прибуток, тим більше коштів спрямовується на розширення, технічне переозброєння виробництва, розробку та впровадження нових видів продукції. Отже, найважливішою умовою розвитку та розширення підприємств є вміле управління витратами виробництва продукції.

Під управлінням розуміється цілеспрямований вплив суб'єкта управління на його об'єкт для досягнення певних результатів. Відповідно, управління витратами – це вплив на них з метою поліпшення результатів діяльності підприємства, досягнення високого економічного результату. Воно поширюється на всі елементи управління. До завдань управління витратами можна віднести [1]:

- виявлення ролі витрат як фактору підвищення економічних результатів діяльності;
- розрахунок витрат за окремими підрозділами підприємства;
- обчислення необхідних витрат на одиницю продукції;
- підготовка інформаційної бази, що дозволяє оцінити витрати при виборі та прийнятті господарських рішень;
- пошук резервів зниження витрат на всіх етапах господарського процесу та в усіх підрозділах підприємства.

При організації управління витратами необхідно дотримання низки принципів, що дозволяють створити базу економічної конкурентоспроможності підприємства. Принципи управління витратами – це найбільше загальні, основні правила та рекомендації, які повинні враховуватися і виконуватися практичній діяльності на всіх рівнях управління. Основними принципами управління витратами є [2; 4]:

- системний підхід до управління витратами. Даний принцип передбачає вивчення об'єкта управління та керуючої системи спільно та неподільно. Системний підхід означає необхідність використання системного аналізу та

*Науковий керівник – Валінкевич Н. В., д. е. н., професор.

синтезу в кожному управлінському рішенні. Цей підхід знаходить вираження в тому, що ефективність управління витратами оцінюють за ефективністю найслабшої ланки системи;

- єдність методів, що практикуються на різних рівнях управління витратами. Методична єдність передбачає наявність єдиних вимог до інформаційного забезпечення, планування, обліку, аналізу витрат;

- управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу продукції. Життєвий цикл продукції передбачає процес створення, розробки, виробництва, експлуатації, обігу та утилізації продукту;

- органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції. Конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності продукції, яка визначається співвідношенням ціни та якості. Протиріччя полягає в тому, що підвищення якості продукції супроводжується збільшенням витрат, а отже, і збільшенням ціни. Оптимальний баланс між якістю і витратами на всіх стадіях життєвого циклу продукту досягається грамотним управлінням на основі досліджень та економічних розрахунків;

- недопущення зайвих витрат;

- широке впровадження ефективних методів зниження витрат;

- підвищення зацікавленості всіх підрозділів підприємства у зниженні витрат.

Вирішення поставлених перед підприємством завдань потребує конкретизації та систематизації основних методів управління витратами. Розглянемо основні та найбільш ефективні із них.

Перший метод – управління витратами по системі «Стандарт-кост». Термін «стандарт-кост» означає стандартні витрати: стандарт – кількість необхідних виробничих витрат (матеріальних, трудових) для випуску одиниці продукції або заздалегідь обчислені витрати на виробництво; кост – це грошовий вираз виробничих витрат, що припадають на одиницю продукції [3]. Система «Стандарт-кост» служить потужним інструментом для контролю виробничих витрат. На основі встановлених стандартів можна заздалегідь визначити суму очікуваних витрат на виробництво та реалізацію продукції, обчислити собівартість для визначення цін, визначити суму очікуваних доходів наступного року. Ще одним методом управління витратами є цільове калькулювання собівартості – підхід до визначення собівартості, за яким виробництво та продаж деякого продукту із заданими функціональними можливостями та якістю забезпечить бажаний рівень прибутку при запропонованій ціні продажу [1].

Слід також розглянути метод калькулювання кайзен. Кайзен є інструментом управління витратами, що застосовується на стадії виробництва та збуту продукції для забезпечення прийнятного рівня рентабельності продукції та підприємства в цілому. Він доповнює метод цільового калькулювання собівартості продукції. Кайзен у перекладі з

японської означає поліпшення, яке має відбуватися у всіх аспектах діяльності підприємства: витрати матеріалів, робітника часу, використання обладнання [5]. На рівні підприємства використання методу кайзен відбувається одночасно із бюджетуванням.

Успішне управління витратами на виробництво продукції є ключовою умовою конкурентоспроможності підприємства, адже саме витрати формують ціну товару і впливають на прибуток. Ефективне управління витратами базується на принципах системного підходу, єдності методів на всіх рівнях, контролю витрат протягом усього життєвого циклу продукції, оптимального балансу між якістю та собівартістю, а також запобігання зайвим витратам. До найбільш результативних методів управління витратами належать система «Стандарт-кост», цільове калькулювання собівартості та метод кайзен, що забезпечують контроль, оптимізацію та постійне вдосконалення витратної політики підприємства.

Список використаних джерел

1. Мезенцева Н.М., Павликівська С. Г., Янчиленко Я. О. Витрати виробництва в умовах обмеженості ресурсів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (2). С. 208–215.
2. Колісник О.П., Суходольська Д.В. Оцінка впливу витрат на виробничих витрат на собівартість продукції. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3076>
3. Пісун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55–59.
4. Гуріна О. В., Чернова А. І. Ефективне управління витратами. The 7 th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress (July 12–14, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p. URL: <https://surl.li/uexkns>
5. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165.

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Зінчук Т., д. е. н., професор,
Ковальчук О., к. е. н., доцент,
Усюк Т., к. е. н., доцент,

кафедра міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції

СОЦІАЛЬНЕ ФЕРМЕРСТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА СПІЛЬНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС 2023–2027

Ключові слова: багатофункціональність сільського господарства, дохід, підтримка, сільський розвиток, САП ЄС, соціальна інклюзія, соціальна інтеграція, соціальне фермерство.

Спільна аграрна політика ЄС (САП ЄС), спрямована на забезпечення довготривалого партнерства між суспільством і сільським господарством та продовольчої безпеки, водночас захищає доходи фермерів, стан довкілля та підтримує життєздатність сільських територій. З набуттям чинності на новому етапі еволюції період 2023–2027 рр. САП ЄС стає важливим кроком для досягнення зеленої і сталої системи господарювання в ЄС, яка включає посилення екологічних умов і стандартів, розширений набір добровільних екологічних заходів через дотримання екосхем, доступних до фермерів та політику сільського розвитку. Такий підхід викликаний потребами часу, а саме масштабування глобальних проблем, які все більше відбиваються на веденні сільськогосподарського виробництва та формуванні ринку продовольства. В цілому нова САП ЄС – це візуалізація майбутнього фермерів, їх ролі у забезпеченні продуктами харчування при тісній співпраці з відповідними організаціями, установами, громадянським суспільством відповідно до потреб. Визначаючи ключову роль фермерів у підвищенні конкурентоспроможності та стабільному постачанні агропродовольчої продукції, створення сприятливих умов для їх процвітання має бути фокусом національних політик країн-членів ЄС через справедливий рівень підтримки і доходу та прозорість у продовольчому ланцюгу, що стимулюватиме до впровадження інновацій і принесення користі суспільству.

Європейські фермери протягом всього періоду реформування САП ЄС підвищують привабливість агропродовольчого сектору, забезпечуючи громадян ЄС здоровими та якісними продуктами харчування. Водночас, як і сам сектор та сільські регіони, так і безпосередньо фермери стикаються з суттєвими викликами. Зокрема, серед найрозповсюдженіших слід відмітити такі, як: непопулярність сільськогосподарської кар'єри для молоді; недостатня фінансова життєздатність фермера; низький рівень доходів у порівнянні з іншими секторами європейської економіки; несправедливе

становище у продовольчому ланцюгу; недостатнє використання підприємницького капіталу для інноваційного розвитку фермерства.

Ключовий внесок у довгострокову стійкість сільського господарства як наріжного каменю європейської економіки та громад, залишається за молодим поколінням. Забезпечення активної участі молоді у сільськогосподарському виробництві допомагає при вирішенні проблем зміни клімату, скорочення чисельності населення сільських регіонів, економічного зростання. Відтак, ЄС прагне підтримувати молодь шляхом цільового фінансування, можливостей навчання та ініціатив, що заохочують інновації та оновлення поколінь. За словами комісара ЄС Хансена щодо Бачення розвитку сільського господарства та продовольства на спільній конференції в ЄС (19.02.2025 р. “нам потрібно усунути бар'єри для оновлення поколінь, такі як доступ фермерів до землі, капіталу та навичок” [1].

Бачення окреслює сприятливі умови для забезпечення процвітання сектору, впровадження інновацій та продовження принесення користі суспільству сьогодні, завтра та у 2040 р. Спираючись на звіт Стратегічного діалогу щодо майбутнього сільського господарства ЄС та консультації з Європейською радою з питань сільського господарства та продовольства (EBAF), Бачення спрямоване на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталості сільськогосподарського і харчового секторів ЄС. Згідно з останніми результатами Євробарометра, більшість громадян ЄС погоджуються, що забезпечення стабільного постачання продовольства в ЄС у будь-який час є надзвичайно важливим. Бачення складається з кількох пріоритетних напрямів, зокрема, спрощення бюрократичних правил в ЄС; проведення досліджень, впровадження інновацій та цифровізація як міжгалузеві рушійні сили [2].

В рамках САП, ЄС має певні зобов'язання щодо підтримки доходів фермерів. Фермери зазвичай отримують підтримку доходів залежно від площі сільськогосподарських угідь. Відтак, їм надається декілька видів платежів: базовий платіж, платіж за клімат, довкілля та добробут тварин за умовою відповідності сталим методам ведення сільського господарства (екосхем). Оскільки ЄС повинно надавати такі платежі, їх часто називають обов'язковими платежами. Як приклад, екосхеми є обов'язковими для країн-членів ЄС, для фермерів, але для безпосередньо самих фермерів вони є добровільними. Крім того, країни ЄС можуть пропонувати інші виплати, спрямовані на конкретні сектори або види сільськогосподарської діяльності, виходячи з багатофункціональної ролі сільського господарства. Існують спеціальні схеми, розроблені для надання додаткової допомоги малим та середнім фермам, молодим фермерам, фермерам, які працюють у районах з природними обмеженнями та/або секторах, що зазнають труднощів [3].

Механізм базової підтримки доходів для сталого розвитку (BISS) замінює попередню схему базових платежів (BPS) та схему єдиного платежу за

площею (SAPS) згідно Регламентом (ЄС) 1307/2013 у САП ЄС на програмний період 2023-2027 рр. Усі фермери в ЄС мають доступ до BISS. Механізмом BISS передбачено: обов'язкове для всіх країн-членів ЄС надання підтримки; щорічна відокремлена виплата на основі площі, що виплачується за всі гектари, що відповідають вимогам; платіж надається за кожен гектар, заявлений фермерами, що також має відповідати встановленим вимогам.

Базова підтримка доходів для сталого розвитку – це щорічна незалежна виплата на основі площі, що фінансується виключно з бюджету ЄС, і продовжує бути найважливішим інструментом САП для підтримки доходів фермерів. Оскільки механізм BISS відокремлений від обсягів виробництва, платежі не прив'язані до фактичного виробництва на цій площі. Відокремлення підтримки доходів було запроваджено шляхом послідовних реформ, щоб розірвати зв'язок між підтримкою фермерів та типом продукції (і кількістю), яку вони виробляють. Процес переорієнтації підтримки фермерів схилив сільськогосподарський сектор ЄС до більшого врахування потреб ринку, надаючи їм свободу виробляти відповідно до ринкового попиту. Водночас, надання повної підтримки доходів дедалі більше обумовлювалося дотриманням деяких конкретних вимог, пов'язаних головним чином з екологічними аспектами та добробутом тварин. Як правило, BISS виплачується у вигляді єдиної суми за кожен гектар, що відповідає вимогам, заявленим активними фермерами. У системі, що базується на правах на виплату, виплати надаються лише за ті гектари, що відповідають вимогам та для яких було активовано право на виплату. У всіх випадках платежі BISS можуть диференціюватися залежно від груп територій зі схожими соціально-економічними або агрономічними характеристиками. Крім того, у країнах ЄС, які використовують виплати, сума на гектар може продовжувати відрізнятися залежно від витрат та з урахуванням правил внутрішньої конвергенції [4].

В стратегічному документі ЄС, який має назву Європа 2020 та оцінюється як стратегія сталого розвитку з метою досягнення трьох основних цілей: підвищення рівня зайнятості та соціальне залучення, знання та інновації, стала економіка, особлива увага приділяється заходам соціального сільського господарства, або соціальному фермерству (СФ). Стратегія ЄС у своїй перспективі визначила боротьбу з бідністю та маргіналізацією як ключову мету, приділяючи увагу активному залученню фермерів та найбільш вразливих груп населення у життя суспільства та ринок праці. Пріоритетами СФ є соціальна інтеграція та впровадження інновацій на сільських територіях, що відповідає програмній стратегії та висвітлює широкий спектр варіантів САП ЄС.

З теоретичної точки зору відносно нова соціальна функція фермерства тісно пов'язана з визнанням багатофункціональної ролі сільського господарства. СФ визначається як складна сукупність практик, які інтегрують різні

види діяльності (соціальні, доглядові, освітні тощо) у сільське господарство та сприяють, серед інших цілей, соціальній інтеграції. СФ використовує сільськогосподарські ферми та такі їх функції, як ландшафтні, рослинницькі і тваринницькі у якості базових для зміцнення психічного та фізичного стану здоров'я людини, а також якості життя різноманітних верств населення. Як зазначають вчені-дослідники процесів соціалізації фермерства, СФ, з одного боку, представляє інноваційний, багатосторонній та мультидисциплінарний підхід до різних рівнів соціально-економічних проблем на сільських територіях ЄС. Такий підхід стимулює до пошуку нових шляхів сільського розвитку, будучи альтернативним способом надання інноваційних та ефективних соціальних послуг [9]. З іншого боку, СФ – це діяльність, яка може підтримати сталий регіональний розвиток і зменшити зростаючу нерівність між сільськими та міськими територіями [11].

Позитивні соціальні зовнішні ефекти, тобто користь для суспільства, досягаються через високий рівень комунікаційних можливостей між різними групами зацікавлених сторін: фермерів, незахищених верств населення, соціальних/медичних працівників, місцевих громад та їх лідерів, політиків, адміністраторів, представників органів влади тощо. СФ надає шанс для ЄС затвердити стійку та інноваційну модель сільського господарства та спільного добробуту, досягнути економічного зростання [5]. Окремим сегментом в системі соціального фермерства є інклюзивне фермерство (соціальна інклюзія), сутність якого полягає в широкому спектрі діяльності для більш вразливих людей, наприклад, з фізичною або розумовою інвалідністю, людей, які шукають відновлення після наркотичної залежності, ув'язнення або невдачі в школі, літніх людей, безробітних, фермерів, яких спіткали певні труднощі тощо. У такому випадку, сільськогосподарська та інші функції сільського господарства в європейських країнах виступають як сектори зайнятості, соціальної роботи та економічної підтримки для груп чи осіб ризику. Модель соціальної інклюзії впроваджується в країнах-членах ЄС для розширення можливостей таких груп сільського населення, поєднуючи ініціативи добровільних та громадських соціальних служб, державне та приватне фінансування [11].

Ключовим елементом досягнення соціального згуртування на сільських територіях безумовно виступає дохід фермера від сільськогосподарського виробництва. Актуальною проблемою в окремих країнах ЄС є занепокоєння, а в окремих випадках і протести фермерів щодо низького рівня доходів через зростання витрат, додаткового екологічного навантаження та високих стандартів, умов угоди про вільну торгівлю з третіми країнами, невизначеність щодо мінливих погодних умов, особисте відчуття того, що суспільство більше не цінує працю фермерів, як це відбувалося в минулому. Однак, за результатами досліджень, доходи фермерів ЄС протягом останнього десятиріччя демонструють тенденцію до зростання (рис. 1), а

згенерована додана вартість складає 900 млрд євро за підсумками 2022 р. Відповідно до Регламенту 138/2004 найбільш поширеним показником дохідності фермерів ЄС є чиста додана вартість фермерського господарства (FNVA, Farm Net Value Added), яка є винагородою за фіксовані (класичні) фактори виробництва (працю, землю та капітал), незалежно від того, чи вони є зовнішніми чи внутрішніми (сімейними) [10]. Даний показник дає змогу порівнювати фермерські господарства незалежно від сімейного/несімейного характеру виробництва. FNVA визначається як сума загальної виручки (вартість продукції) та сальдо поточних субсидій й податків, включаючи прямі виплати фермерам без проміжного споживання (основні та накладні витрати фермерських господарств) і амортизації. Як правило, даний показник розраховується на річну робочу одиницю (AWU, Annual Work Unit). Річна робоча одиниця – це еквівалент повної зайнятості, тобто відношення загальної кількості відпрацьованих годин до середньорічної кількості годин, відпрацьованих на роботах з повною зайнятістю в країні (1800 год.: 225 робочих днів по вісім годин кожен) [7].

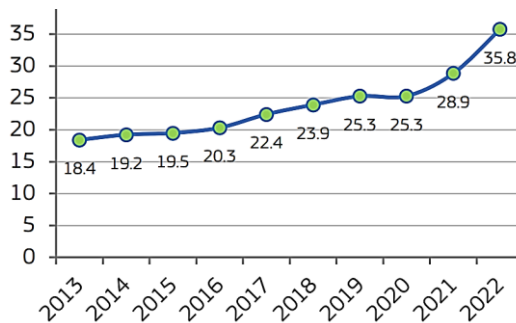


Рис. 1. Доходи фермерських господарств ЄС, тис. євро, FNVA/ AWU
Джерело: за даними [6].

У 2022 р. середній дохід фермерського господарства на одного працівника в ЄС зріс на 24 % порівняно з 2021 р. і досяг 35,8 тис. євро, незважаючи на високі виробничі витрати. Найсуттєвіша зміна даного показника мала місце в Словенії (130%). Дещо нижчий показник в таких країнах, як Люксембург, Естонія та Литва (вище 50%); в жодній країні-члені ЄС не відбулося зниження даного показника у досліджуваному періоді. Тенденцію зростання доходу фермерських господарств на одного працівника з 2013 р. по 2022 р. можна пояснити, з одного боку, вищими темпами зростання виручки над витратами, а з іншого, поступовим зменшенням кількості сільськогосподарських працівників. Разом з тим, для ринку сільськогосподарської продукції характерні суттєві відмінності: більші за розмірами ферми є й більш прибутковими. Незалежно від галузі,

економічний розмір ферми відіграє значну роль, коли йдеться про дохід: вищі витрати більших ферм на гектар компенсуються вищою вартістю продукції, що приводить до більшої загальної прибутковості (рис. 2).

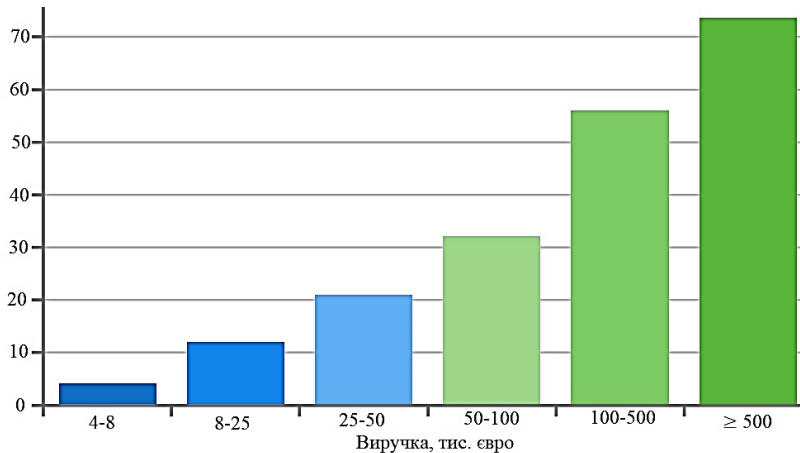


Рис. 2 Доходи фермерів ЄС в залежності від економічного розміру ферми, 2022 р., тис. євро, FNVA/AWU

Джерело: за даними [6].

Найменші ферми за показником суми виручки зосереджені в таких країнах ЄС, як Польща та Румунія (виробництво рослинницької продукції та змішаний тип господарювання), тоді як найбільші ферми з економічної точки зору, як правило, розташовані у Франції та Німеччині і спеціалізуються переважно на виробництві тваринницької продукції. У 2022 р. 10% найбагатших ферм мали FNVA майже 75 тис. євро на одного працівника, тоді як 10 % найбідніших мали труднощі у зв'язку з досягненням беззбитковості (в середньому 1 тис. євро на одного працівника) [12]. Значні відмінності в рівнях доходів можна спостерігати як між країнами/регіонами ЄС. Зокрема, країни північно-західної частини ЄС (Данія, Північна Німеччина, Нідерланди та Північна Франція) мають найвищі доходи на одного працівника, тоді як країни східної частини (Румунія, Словенія та східна Польща) – найнижчий рівень. Дохід ферм, якими керують жінки, більш ніж на третину нижчий, ніж дохід ферм, якими керують чоловіки. Однак, з часом цей розрив дещо зменшується. Гендерна різниця стосується майже всіх країн-членів ЄС, галузей та ферм, залежно від їх розмірів (рис. 3). Порівняно з 2021 р., у всіх галузях сільськогосподарського виробництва спостерігалось зростання доходу на одного працівника, причому темпи зростання коливалися від 1,0 % для багаторічних культур (крім виноградарства) до 47,6 % для молочних

ферм. Ферми, які спеціалізуються на виробництві продукції галузі свинарства та птахівництва мали найвищий дохід на одного працівника (в середньому 68 тис. євро), тоді як ферми, які спеціалізуються на вирощуванні багаторічних культурах (крім виноградарства), мали найнижчий рівень (22,4 тис. євро) [13].

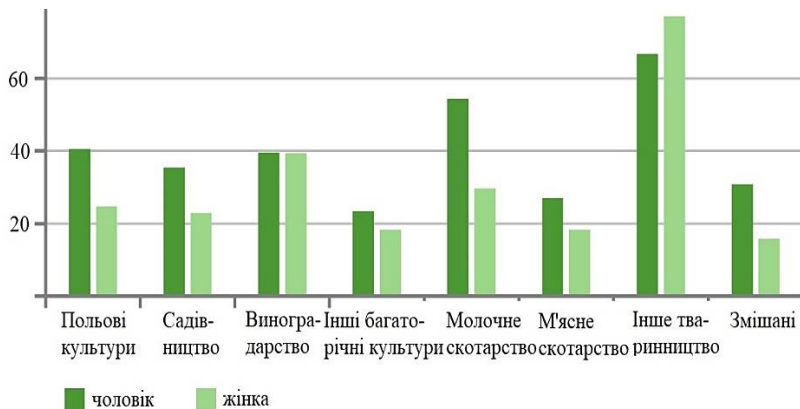


Рис. 3. Дохід за типом фермерського господарства та статтю фермерів, 2022 р., тис. євро FNVA/AWU

Джерело: за даними [6].

Також результати досліджень засвідчили, що рівень доходів фермерів знаходиться у прямій залежності від віку працюючих. Фермерські господарства, якими керують фермери середнього віку (у віковій категорії 41-50 років), мають у середньому найвищу прибутковість (рис. 4). Фермери цієї вікової категорії здебільшого працюють в таких країнах-членах ЄС, як Польща, Румунія, Італія та Іспанія і спеціалізуються в основному на польових культурах. На рівні ЄС найнижчий дохід має місце у наймолодших фермерів. Однак, у більшості країн-членів найнижчий рівень доходу зареєстровано на фермах, якими керують найстарші люди. Розбіжність між загальною картиною ЄС та національними результатами виникає через те, що більшість молодих фермерів ЄС перебувають в країнах з рівнем доходу нижче середнього (наприклад, у Польщі та Румунії). Взагалі в агропродовольчому секторі ЄС лише 12% фермерів віком до 40 років.

Освіта також відіграє певну роль у рівні доходу, оскільки ферми, якими керують керівники з повною або базовою сільськогосподарською підготовкою, мають вищий дохід на одного працівника, ніж ферми, керівники яких мають лише практичний сільськогосподарський досвід. Ці тенденції спостерігаються у більшості ферм країн-членів ЄС, незалежно від їх розміру [8]. Фермерські господарства ЄС значно відрізняються за організацією та

функціонуванням. Окремі з них покладаються на власну, інші – на найману працю. Багато фермерських господарств використовують орендовану землю та отримують позики для інвестицій та щоденної діяльності.

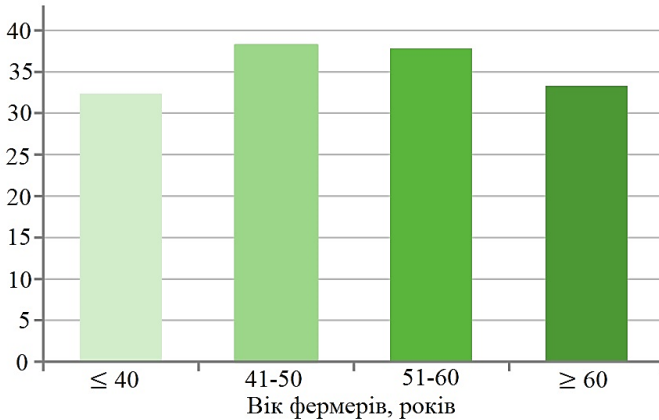


Рис. 4. Рівень доходу за віком фермерів, середній показник по ЄС, 2022 р., тис. євро

Джерело: за даними [6].

Отже, тематика соціального фермерства в європейських політичних та економічних дебатах не втрачає своєї актуальності, доповнюючись проблемами соціальної інклюзії. Формуючи інституційні засади розвитку, визначаючи основні інструменти підтримки та способи регулювання нової САП ЄС, СФ залишається своєрідною лабораторією для інновацій, мережевої логістики, соціальної та територіальної згуртованості з метою створення сприятливих умов розвитку економічної системи сільських територій на засадах сталості. Майбутнє бачення щодо досягнення високих соціальних гарантій фермерства є ключовим чинником стабільності у забезпечення продовольством та умовою довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарського та харчового сектора ЄС. Сучасна соціальна функція сільського господарства посилюється екологічною спрямованістю методів виробництва та повагою до землі й навколишнього середовища. Нинішній пріоритет, що надається продовольчій автономії та місцевому сільському господарству лише зміцнює роль і розширює спектр СФ, залучаючи споживачів, які віддають перевагу локальним, більш корисним і здоровішим продуктам харчування.

Список використаних джерел

1. Agriculture and rural development. Common Agricultural Policy. An official EU website. https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/young-people-agriculture-and-rural-areas_en
2. Agriculture and rural development. Common Agricultural Policy. An official EU website. https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/vision-agriculture-and-food_en
3. Agriculture and rural development. Common Agricultural Policy. An official EU website. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/income-support-explained_en
4. Agriculture and rural development. Common Agricultural Policy. An official EU website. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/biss_en
5. De Vivo, C., Ascani, M., & Gaito, M. (2019). Social Farming and inclusion in EU ESI Funds programming. *Italian Review of Agricultural Economics*, 74(2), 53-60. 18
6. EU Farm Economics Overview. <https://agridata.ec.europa.eu/extensions/FarmEconomicsOverviewReport/FarmEconomicsOverviewReport.html>
7. Eurostat. Statistics Explained. Annual work unit (AWU). Retrieved from [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Annual_work_unit_\(AWU\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Annual_work_unit_(AWU))
8. Explore farm incomes in the EU. (2025). Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/ee8fc943-287a-40b3-8494-1a5c76c673c1_en?filename=analytical-brief-6-feo-brief_en.pdf
9. Lanfranchi M., Giannetto C., Abbate T., Dimitrova V. (2015). Agriculture and the social farm: expression of the multifunctional model of agriculture as a solution to the economic crisis in rural areas. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, 21(4): 711-718. <https://www.agrojournal.org/21/04-01.html>, 08/05/2019).
10. Regulation (EC) no 138/2004 of the European Parliament and of the Council of 5 December 2003. On the economic accounts for agriculture in the Community. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02004R0138-20220502>
11. Tulla, A. F., Vera, A., Badia, A., Guirado, C., & Valdeperas, N. (2014). Rural and regional development policies in Europe: Social farming in the common strategic framework (Horizon 2020). *Journal of urban and regional analysis*, 4(1), 35–52.
12. What is actually happening with agricultural incomes? Retrieved from <http://capreform.eu/what-is-actually-happening-with-agricultural-incomes/>
13. Who feeds Europe, and how much do they earn? Retrieved from <http://capreform.eu/who-feeds-europe-and-how-much-do-they-earn/>

*Швець Т. В., к. е. н., доцент,
кафедра економіки, підприємництва та туризму,
Бочковський В., магістр спеціальності «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»*

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ СТАНОВЛЕННЯ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Ключові слова: управління, підприємництво, ринок, методи, дослідження.

Нинішні умови функціонування підприємств, збереження та підвищення рівня їх конкурентоспроможності визнаються найважливішими викликами у сфері менеджменту. Успіх підприємства визначається не лише ефективним управлінням, оптимальними стратегічними рішеннями, аналізом ринку та кваліфікованими кадрами. Для посилення конкурентних позицій та забезпечення виживання критично важливим є систематичне стратегічне планування та постійний пошук шляхів підвищення ефективності господарської діяльності. На сучасному етапі розвитку економіки, відсутність чіткої та ефективної стратегії може призвести до відсутності перспектив та впевненості в майбутньому. Дослідження свідчать, що багато керівників фокусуються на поточних завданнях та короткостроковому управлінні, зводячи з питаннями перспективного розвитку.

У контексті перманентної динаміки зовнішнього економічного середовища, критично необхідним для сучасних підприємств є розбудова власної системи стратегічного управління. Ця система має інтегрувати комплекс робіт з розробки стратегії розвитку на ринку із застосуванням формалізованих процедур. Такі процедури повинні бути цілеспрямовані на конструювання бажаного майбутнього образу підприємства та формулювання деталізованої програми дій для ефективного переходу від поточного стану до визначеної перспективи. При цьому, процес стратегічного управління потребує всебічного врахування ключових детермінант, які впливають на кінцеві результати господарської діяльності. До них належать тенденції розвитку галузі, зміни ринкової кон'юнктури, ретельний аналіз сильних та слабких сторін компанії, а також ідентифікація можливостей та загроз, що формують комплексний контекст для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Значний внесок у розвиток теорії та практики формування стратегії підприємства зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Серед українських дослідників, що відзначилися розробкою теоретичних, методичних та практичних основ стратегічного управління, варто виокремити Н. Куденко, З. Шершньову та С. Оборську, В.Шинкаренка та ін. На міжнародному рівні проблематиці стратегічного управління присвятили свої дослідження такі

видатні науковці, як R. Ackoff, H. Ansoff, H. Mintzberg, M. Porter та багато інших, чії праці заклали фундамент сучасної стратегічної думки.

Метою дослідження став аналіз та оцінка середовища для бізнесу та формування власної ринкової позиції. Об'єктом дослідження є оцінка середовища для бізнесу та формування власної ринкової позиції ТОВ «Житомирський картонний комбінат». Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до оцінки середовища для бізнесу та формування власної ринкової позиції ТОВ «Житомирський картонний комбінат».

Ефективність участі суб'єктів на товарному ринку визначається їхньою поведінкою в ряді аспектів, таких як цінова політика, взаємні угоди, продуктова стратегія та витрати на дослідження та розробки. Поведінка, у свою чергу, залежить від структури ринку, яка включає чисельність і розподіл продавців і покупців, диференціацію продуктів і наявність бар'єрів для нових учасників. Ці фактори визначаються базовими умовами, такими як технологічні особливості виробництва, витрати на одиницю випуску, цінова еластичність попиту та інші. Ринкова динаміка визначається взаємодією учасників, обумовленою рядом факторів як з боку пропозиції, так і з боку попиту. Важливим аспектом є розуміння базових умов, які формують структуру ринку і впливають на стратегії підприємств. Зазначене структурне взаємодіяння визначає конкурентоспроможність та ефективність підприємств на ринку товарів та послуг [2].

Інші умови, частково асоційовані із досконалою конкуренцією, включають повне знання щодо поточних і майбутніх ринкових умов, а також нескінченну подільність ресурсів і диференціацію виробленої продукції. Ці умови, хоча менш важливі, проте менш реалістичні, оскільки їх порушення не обов'язково вносить суттєві зміни в основні висновки теоретичної моделі чистого та досконалого конкурентного ринкового середовища. В ідеальних умовах висока ефективність повинна автоматично виникати з раціональної ринкової структури та поведінки фірм, яку вона передбачає [1–2].

Однак унаслідок різних причин, включаючи внутрішні перехідні характеристики економічних процесів, ринок може демонструвати неспроможність досягти такого економічного результату, який перевищує встановлені стандарти. У такому випадку уряд може вживати заходів інтервенції, намагаючись поліпшити стан економіки, застосовуючи відповідні інструменти, що впливають як на структуру ринку, так і на поведінку фірм. Діагностика ринкового конкурентного середовища, оцінка його стану, включає аналіз основних характеристик перерахованих факторів і передбачає ряд взаємозалежних процедур. Оцінка можливості виникнення нових конкурентів є однією зі складових цього аналізу.

Поява нових учасників на ринку призводить до перерозподілу частки ринку, яка раніше належала підприємствам, що діють у відповідній галузі чи товарному сегменті. Запуск нових виробничих потужностей призводить до

загострення конкуренції і, відповідно, зниження цін та прибутковості. Реальність цієї загрози залежить від рівня «вхідного бар'єра» у галузь та реакції існуючих учасників на появу нових конкурентів [1].

Рівень «вхідного бар'єра», або умов, необхідних для створення нового виробництва, визначається рядом факторів, серед яких слід виділити та оцінювати наступні. Визначення впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції грає ключову роль, оскільки споживачі взаємодіють з конкуруючими підприємствами, використовуючи різноманітні засоби впливу на ринок, що може призвести до зниження цін, підвищення якості продукції та покращення послуг.

Постачальники продукції також впливають на конкурентну боротьбу шляхом регулювання цін та якості товарів і послуг. Загроза від товарів-замінників, які можуть виражати схожі характеристики або функціональність, також впливає на інтенсивність конкуренції. Важливим аспектом розгляду конкуренції є її роль в реалізації прав споживачів на вибір, інформацію та інші аспекти. Відсутність конкуренції на ринку може обмежити або ускладнити здійснення цих прав [1–4].

Таким чином, конкуренція є ключовим елементом економічної взаємодії між суб'єктами господарювання, спрямованим на досягнення оптимальних умов виробництва та збуту законними засобами. Важливо розрізняти це поняття від легального визначення «підприємницької діяльності», хоча вони тісно пов'язані та взаємоперетинаються [2]. В правовому контексті конкурентна діяльність розглядається як суспільні відносини між учасниками господарювання, що виникають в процесі їх підприємницької діяльності.

Стратегія підприємства розглядається як комплексна система рішень, що визначає основні вектори його розвитку у довгостроковій перспективі. Вона включає цілі, засоби їх досягнення та механізми адаптації до змінного середовища [3]. Сучасні підходи до стратегічного управління наголошують на динамічності та гнучкості стратегічного мислення. Формування стратегії потребує інтеграції зовнішнього аналізу з внутрішніми ресурсами. Успішна стратегія дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Основна мета стратегічного управління полягає у забезпеченні сталого розвитку підприємства через раціональне використання наявних ресурсів і потенціалу. Це передбачає системний підхід до вибору ринкових цілей та інструментів їх реалізації. Ефективна стратегія узгоджується із загальнокорпоративними цінностями, місією та візією. Зміст стратегії залежить від типу ринку, галузевої структури та рівня конкуренції. Особливу роль відіграє управлінська відповідальність за досягнення цільових показників.

Формування стратегії базується на ретельному аналізі зовнішнього середовища (PESTLE, конкурентний аналіз) і внутрішніх можливостей (SWOT-аналіз, VRIO-рамка). Це дозволяє ідентифікувати загрози,

можливості та ключові компетенції організації. Умови макро- та мікросередовища суттєво впливають на вибір стратегічних альтернатив. Важливо оцінювати рівень галузевої привабливості та бар'єри входу. Стратегічне планування здійснюється із урахуванням сценарного прогнозування [3–4]. Наразі існує ряд багатовекторних стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

Основні типи стратегій підприємства

Тип стратегії	Основні характеристики	Приклади інструментів
Охоплення ринку	Масове або нішеве позиціонування	Сегментація, таргетинг
Розробка нового товару	Інновації, дослідження, тестування	R&D, дизайн-мислення, маркетингові дослідження
Ресурсна стратегія	Оптимізація витрат, ефективність ресурсів	ERP, аутсорсинг, зелена логістика
Стратегія стимулювання збуту	Підвищення попиту, активні комунікації	Реклама, CRM, програми лояльності
Стратегія ціноутворення	Установлення конкурентоспроможних цін	Динамічне ціноутворення, цінова дискримінація
Стратегія розвитку	Зростання, злиття, партнерства	M&A, франчайзинг, вихід на нові ринки
ESG-стратегія	Соціальна відповідальність, екологічні стандарти	GRI-звітність, зелені ініціативи
Цифрова стратегія	Інновації та автоматизація	AI, IoT, хмарні технології
Управління ризиками	Ідентифікація загроз та підготовка до них	Сценарний аналіз, управління кризами

Джерело: за даними [2–3].

Конкурентна стратегія передбачає визначення способу досягнення переваг над іншими учасниками ринку. Класична концепція Майкла Портера виокремлює стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування [Error! Reference source not found.]. В сучасних умовах до них додаються цифрова трансформація та інноваційне лідерство. Обраний підхід повинен враховувати рівень ресурсної забезпеченості. Рішення щодо конкуренції приймаються з орієнтацією на довгострокову ефективність. Стратегії охоплення ринку поділяються на масове покриття або фокусування на окремих сегментах. Вибір залежить від попиту, конкуренції та фінансових можливостей підприємства. Орієнтація на певний сегмент дозволяє краще адаптувати маркетингові інструменти. Необхідно враховувати культурні, поведінкові та регіональні особливості споживачів. Сегментна стратегія забезпечує більш точну ринкову комунікацію. Стратегія розробки нового товару є важливою складовою інноваційного розвитку підприємства. Вона передбачає впровадження нових технологій, тестування прототипів і маркетингові дослідження. Успішність цієї стратегії залежить від глибини розуміння потреб споживачів. Існує ризик перевиробництва або відсутності попиту. Підприємство повинно визначити доцільність власної розробки або придбання ліцензії.

Ресурсна стратегія фокусується на ефективному управлінні матеріальними та нематеріальними ресурсами. Це включає оптимізацію витрат, підвищення продуктивності, зниження залежності від зовнішніх постачальників [1–5]. Актуальним є впровадження принципів сталого розвитку та циркулярної економіки. Підприємства аналізують витрати по всьому ланцюгу створення вартості. Враховується потенціал для масштабування виробництва. Стратегія стимулювання збуту орієнтується на активізацію споживчого попиту через комунікаційні та цінові інструменти. До них належать програми лояльності, промоакції, рекламні кампанії. Сучасні підходи передбачають застосування цифрового маркетингу та CRM-систем. Важливим стає персоналізоване звернення до клієнта. Успішна реалізація залежить від інтеграції каналів збуту. Стратегія ціноутворення повинна враховувати не лише витрати, а й еластичність попиту, цінові рівні конкурентів, регіональні особливості. Підприємство обирає між стратегіями преміум-ціни, проникнення на ринок або демпінгу. Важливо враховувати довгострокову прибутковість і сприйняття бренду. Інструменти аналітики допомагають визначити оптимальні цінові рівні. Ціноутворення має узгоджуватись з загальною ринковою стратегією. Стратегії розвитку підприємства включають органічне зростання, стратегічні альянси, злиття та поглинання. Вибір залежить від розміру ринку, конкуренції та внутрішньої структури [1–2]. Міжнародна експансія вимагає особливої підготовки. Альянси з іншими підприємствами дозволяють отримати синергійний ефект. Механізм стратегічного партнерства набирає ваги у глобальній економіці.

Включення ESG-факторів (екологічних, соціальних, управлінських) у стратегію стало актуальним в умовах високих суспільних очікувань і глобальних викликів. Це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості, формуванню позитивного іміджу та зменшенню ризиків. Стратегія має враховувати сталий розвиток як принцип функціонування. Важливим є відповідальне управління трудовими ресурсами. Створення звітності за міжнародними стандартами підвищує прозорість.

Цифровізація трансформує традиційні стратегії через впровадження інноваційних технологій – штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів. Це відкриває нові можливості для автоматизації, персоналізації та оптимізації процесів. Підприємства впроваджують цифрові двійники для моделювання стратегічних сценаріїв. У цифровому середовищі швидкість прийняття рішень набуває критичного значення. Стратегічна цифрова компетентність стає базовою умовою розвитку.

Інтеграція управління ризиками у стратегічне планування є необхідною умовою стійкості підприємства. Це дозволяє формувати антикризові стратегії та знижувати рівень невизначеності. Застосування сценарного моделювання, карт ризиків і матриць ймовірності підвищує точність планування. Важливо

враховувати не лише фінансові, але й геополітичні та екологічні ризики. Стратегічна гнучкість – важливий інструмент адаптації до кризи.

Корпоративна культура має узгоджуватися зі стратегією розвитку підприємства. Вона виступає соціальним фундаментом для реалізації стратегічних рішень. Спільні цінності, відкритість до змін, стратегічне лідерство формують мотиваційне середовище. Інвестування в людський капітал сприяє залученню та утриманню талантів. Стратегія повинна враховувати потреби працівників.

Загалом стратегія підприємства – це поєднання раціонального планування, інноваційного мислення та соціальної відповідальності. Вона повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до стрімких змін ринку, технологій та суспільних очікувань. Розробка стратегії вимагає участі всіх рівнів управління та регулярного перегляду цілей. Її ефективність визначається здатністю створювати додану вартість.

Для глибокого та всебічного обґрунтування бізнес-середовища й ефективного визначення власної ринкової позиції, сучасні підприємства застосовують комплексний методичний інструментарій (табл. 2). Цей інструментарій дозволяє не лише аналізувати поточний стан, а й прогнозувати майбутні зміни та розробляти адаптивні стратегії. Основні компоненти методичного інструментарію включають: PESTEL-аналіз: метод використовується для системного аналізу макросередовища підприємства через призму Політичних (P), Економічних (E), Соціокультурних (S), Технологічних (T), Екологічних (E) та Правових (L) факторів [5]. Він дозволяє ідентифікувати потенційні можливості та загрози, що виникають із зовнішнього середовища, і які можуть вплинути на діяльність компанії. SWOT-аналіз: метод для оцінки Сильних сторін (Strengths), Слабких сторін (Weaknesses) внутрішнього середовища підприємства, а також Можливостей (Opportunities) та Загроз (Threats) зовнішнього середовища. SWOT-аналіз допомагає усвідомити внутрішній потенціал компанії та визначити, як найкраще використовувати можливості та протидіяти загрозам ринку. П'ять сил Портера: інструмент, що дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, аналізуючи п'ять ключових сил: загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, ринкову владу покупців, ринкову владу постачальників та інтенсивність конкурентної боротьби серед існуючих гравців. Розуміння цих сил допомагає визначити привабливість галузі та вибудувати ефективну стратегію конкуренції. Матриця БКГ (Boston Consulting Group): Інструмент для аналізу портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії на основі їхньої частки ринку та темпів зростання ринку. Продукти класифікуються як "Зірки" (висока частка, високе зростання), "Дійні корови" (висока частка, низьке зростання), "Важкі діти/Знаки питання" (низька частка, високе зростання) та "Собаки" (низька частка, низьке зростання). Це допомагає приймати рішення щодо розподілу ресурсів та інвестицій.

Таблиця 2

Інструментарій обґрунтування бізнес-середовища підприємства

Метод/інструмент	Призначення	Основні аспекти аналізу
PESTEL-аналіз	Оцінка макросередовища.	Політичні, Економічні, Соціокультурні, Технологічні, Екологічні, Легальні (правові) фактори, їх вплив на галузь та підприємство.
SWOT-аналіз	Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища.	Сильні сторони (Strengths), Слабкі сторони (Weaknesses) підприємства, Можливості (Opportunities) та Загрози (Threats) зовнішнього середовища.
П'ять сил Портера	Аналіз конкурентної структури галузі.	Сила впливу: 1) нових конкурентів, 2) товарів-замінників, 3) покупців, 4) постачальників; 5) інтенсивність конкуренції серед існуючих гравців.
Матриця БКГ (Boston Consulting Group)	Аналіз продуктового портфеля (або бізнес-одиниць).	Порівняння продуктів за часткою ринку та темпами зростання галузі ("Зірки", "Дійні корови", "Важкі діти/Знаки питання", "Собаки") для стратегічного розподілу ресурсів.
Аналіз цільової аудиторії та сегментація ринку	Визначення потреб та характеристик споживачів.	Демографічні, психографічні, поведінкові особливості споживачів; виділення цільових сегментів для фокусованого маркетингу.
Карта позиціонування	Візуалізація ринкової позиції відносно конкурентів.	Сприйняття споживачами продукту/бренду на основі ключових атрибутів (наприклад, ціна/якість), виявлення ніш та конкурентних переваг.
Порівняльний аналіз (Бенчмаркінг)	Виявлення кращих практик та можливостей для покращення.	Порівняння процесів, продуктів, послуг з лідерами галузі або прямими конкурентами для вдосконалення власної діяльності.

Джерело: за даними [2].

Аналіз цільової аудиторії та сегментація ринку: детальне вивчення споживачів, їхніх потреб, уподобань, поведінки та демографічних характеристик. Сегментація ринку дозволяє розділити його на окремі групи зі схожими потребами, що дає змогу розробити цільові маркетингові стратегії та ефективніше позиціонувати продукт. Карта позиціонування: візуальний інструмент, який допомагає підприємству визначити своє місце відносно конкурентів у свідомості споживачів. Зазвичай використовується двовимірна сітка, де осі представляють ключові атрибути продукту або послуги (наприклад, ціна та якість). Це дозволяє виявити незайняті ніші або переважані сегменти ринку. Порівняльний аналіз (бенчмаркінг): процес порівняння власної діяльності, процесів та результатів з найкращими практиками лідерів галузі або прямих конкурентів. Бенчмаркінг допомагає ідентифікувати сфери для покращення, встановлювати реалістичні цілі та розробляти стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Застосування цього інструментарію в комплексі дозволяє підприємствам всебічно оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище, виявити свої конкурентні переваги та слабкі місця, а також сформувати обґрунтовану та ефективну стратегію позиціонування на ринку. Обґрунтованість вибору стратегічної лінії досягається через: порівняльний аналіз кількісних мікро- та макроіндикаторів; динамічне оновлення портфеля можливостей на основі ринкових сигналів; верифікацію ключових пунктів стратегії через незалежний аудит, бенчмаркінг та експертні методи.

Отже, розробка загальної ринкової стратегії є процесом створення і реалізації генеральної програми дій підприємства з метою раціонального використання обмежених ресурсів для досягнення цілей, визначених керівництвом. Основними завданнями при цьому є визначення цілей, аналіз діяльності організації та стратегічних альтернатив розвитку на ринку. З урахуванням сучасних умов ринкового середовища, конкуренції та змін в економічному середовищі, стратегія розвитку підприємства повинна відповідати визначеним цілям та сприяти ефективному розподілу продукції.

Список використаних джерел

1. Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. Пугівник до успіху в житті та в бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. 616 с.
2. Баланюк Н.Ю., Жирна Д.М. Маркетингова політика щодо розроблення комплексу ефективних стратегічних напрямів інтенсивного росту підприємства в сучасних умовах. Modern research in world science. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”. Lviv, Ukraine. 2022. Pp. 914-919. URL: <https://sci-conf.com.ua/x-mizhnarodna-naukovopraktichna-konferentsiya-modernresearch-in-world-science-25-27-12-2022-lvivukrayina-arhiv/> (дата звернення: 04.12.2024)
3. Продіус Ю.І. Формування системи забезпечення конкурентоздатності промисловості: монографія. О. : АстроПринт, 2019. 270 с.
4. Шимко О. В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 440-446.
5. Porter, M.E. The competitive advantage of Nations. EBSCOhost / M.E. Porter. Harvard Business Review. 1990. March-April. P. 73-93. URL: <http://search.ebscohost.com>. (дата звернення: 01.12.2024)

Гроцький І. , здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»*

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: фінанси, управління, прибуток, розвиток, методи.

Проблематика прибутковості підприємства є похідною від загального рівня ефективності підприємства, однак, водночас, має самостійне аналітичне значення. У межах ринкової економіки прибуток виконує функцію індикатора доцільності господарських рішень і критерія їх результативності. За відсутності системного аналізу факторів впливу на прибутковість підприємства втрачає орієнтири в процесі стратегічного планування та розподілу ресурсів. Це ускладнює підтримання стабільного темпу нагромадження капіталу і веде до хронічного зниження ділової активності [2].

Підвищення прибутковості розглядається як не лінійна, а структурно опосередкована мета, що досягається шляхом трансформації підходів до обліку, аналізу та управління ресурсами [3]. З огляду на обмеженість зовнішніх джерел фінансування та зростання вартості кредитного ресурсу, підприємства змушені шукати внутрішні резерви. Це обумовлює актуальність розробки інструментарію, який дозволяє не лише ідентифікувати втрати, а й мінімізувати повторення неефективних дій [1].

Операційна площа інструментів охоплює заходи, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення продуктивності. Йдеться передусім про впровадження систем управління за центрами відповідальності, побудову обліку за принципами activity-based costing, а також розмежування змінних і постійних витрат для проведення CVP-аналізу [1]. У цьому контексті витрати трактуються не лише як об'єкт контролю, а як фактор, що формує межу рентабельності [2, с. 58].

Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє формалізувати зв'язок між діями персоналу та фінансовими результатами. Формування набору релевантних метрик залежить від типу бізнесу, структури витрат і обраної моделі управління. Узгодження KPI з цілями підрозділів сприяє зниженню транзакційних витрат на комунікацію та підвищує керованість процесів [4].

Окреме значення має ABC-аналіз, який забезпечує класифікацію товарного або клієнтського портфеля за критерієм внеску у загальний прибуток. На основі результатів аналізу здійснюється перегляд асортиментної політики, зниження частки збиткових позицій і концентрація на

*Науковий керівник – Шубенко І. А., к. е. н., доцент.

високоприбуткових сегментах [1]. Такий підхід знижує ризики маржинальної нестійкості та дозволяє оптимізувати логістичні витрати [5].

У стратегічному вимірі ключовим фактором прибутковості є адаптивність бізнес-моделі до змін у споживчій поведінці та ринковому середовищі. Підприємства, що здійснюють інноваційне планування, демонструють вищу стійкість до коливань попиту. При цьому стратегічне управління повинне бути підкріплене системною аналітикою зокрема, порівняльним аналізом конкурентних практик [3].

Бенчмаркінг, як метод вивчення найуспішніших підходів у межах галузі, дає змогу скоротити часовий лаг адаптації. Підприємства, що використовують бенчмаркінг на рівні операційних процесів, мають перевагу у швидкості реалізації змін. Це особливо актуально для компаній, що працюють у висококонкурентних середовищах з мінливими параметрами попиту [2].

Інтеграція CRM-систем і персоналізованих інструментів продажів дозволяє не лише утримувати клієнтів, а й підвищувати середній чек. Динамічне ціноутворення, ґрунтоване на аналізі поведінкових патернів споживача, створює додаткові джерела прибутку без нарощування витрат. Це посилює фінансову гнучкість і забезпечує адаптацію до зниження платоспроможного попиту [1].

Фінансовий блок інструментів охоплює управління ліквідністю, кредитною політикою, дебіторською заборгованістю та структурою капіталу. Оптимізація оборотного капіталу дає змогу зменшити потребу в зовнішньому фінансуванні та підвищити фінансову автономність. Паралельно використовуються методи фінансового левериджу та дисконтowanego грошового потоку [4, с. 580]. Інтегровані моделі фінансового аналізу, зокрема DuPont-система та методика EVA (економічна додана вартість), надають можливість оцінити не лише прибутковість, а й ефективність використання власного капіталу. Завдяки цим моделям фінансові показники розглядаються як результат синергетичного впливу рентабельності продажів, оборотності активів і структури фінансування [2, с. 57].

Управління ризиками також корелює з рівнем прибутковості, оскільки дозволяє мінімізувати втрати від непередбачуваних ситуацій. Ризик-орієнтований підхід, що передбачає ідентифікацію критичних точок у ланцюгу створення вартості, дозволяє формувати адаптивні стратегії реагування. Це знижує вартість збоїв і підвищує операційну стійкість [3].

У фаховій літературі простежується тенденція до поєднання аналітичного планування, оптимізації витрат і цифровізації облікових процесів як чинників, здатних забезпечити підвищення рівня чистої рентабельності підприємства [1, 4]. У наукових джерелах наводяться оцінки зростання прибутковості в межах 10–15% протягом одного фінансового циклу за умови комплексного впровадження таких підходів [4, с. 581]. Водночас варіативність ефекту обумовлюється галузевою специфікою, масштабами

підприємства та ступенем інтеграції інструментів у правління, що потребує подальшої верифікації на конкретному дослідницькому матеріалі [5].

Серед чинників, що обмежують ефективність інструментів, варто зазначити кадрову неготовність, фрагментарність аналітичної бази та відсутність узгодженості між рівнями управління. Безпосереднє впровадження інструментів без належної методологічної підготовки не забезпечує очікуваних результатів [3]. Це вимагає поєднання технічної інфраструктури з інституційною дисципліною.

У структурному плані прибутковість постає не як результат окремого рішення, а як наслідок взаємодії множини змінних, що формуються на рівні стратегічного, операційного й фінансового управління. Її забезпечення вимагає постійного оновлення аналітичного апарату, формування сценарного мислення та міжфункціональної координації [1]. Подальше дослідження має бути спрямоване на створення адаптивних моделей оцінки ефективності інструментів прибутковості з урахуванням специфіки галузі. У цьому контексті перспективним вбачається застосування нейромережевих підходів до прогнозування фінансової динаміки. Це дозволить перейти від реактивного управління до проактивного сценарного моделювання [2].

Проведений аналіз засвідчив, що прибутковість підприємства формується не як наслідок ізольованого фінансового рішення, а як результат синергії управлінських дій у сфері витрат, ресурсної політики та адаптивності бізнес-моделі. Ефективне управління витратами потребує системного застосування інструментів, таких як ABC-аналіз, activity-based costing і KPI-контроль [1–2, 5]. Операційна ефективність значною мірою визначається рівнем автоматизації аналітичних процесів та наявністю структурованих даних [4].

Інтеграція стратегічного аналізу та цифрових методів управління дозволяє досягти підвищення рентабельності на 10-15% протягом року, однак такий результат не є універсальним і залежить від рівня методологічної готовності та галузевих умов [3–4]. Фінансові моделі, як-от DuPont і EVA, дають змогу оцінювати не лише рівень прибутку, а й якість його формування [2]. Виявлено, що ключовими бар'єрами на шляху впровадження ефективної системи управління прибутковістю є недостатній рівень кадрової кваліфікації, відсутність узгодження між управлінськими рівнями та фрагментарність обліково-аналітичної бази [3]. Без подолання цих проблем жодна інструментальна інновація не буде стійкою в часі.

Для пошуку інструментів підвищення прибутковості важливим для підприємств є запровадження наскрізної системи управління витратами, що включає облік за центрами відповідальності, розмежування витрат за змінністю, використання CVP-аналізу та побудову ABC-матриць [1–2]. Також варто звернути увагу і на інтегрування DuPont-аналізу і EVA-методологію в систему управлінського обліку для регулярної оцінки ефективності використання капіталу та визначення вузьких місць у структурі

прибутковості [2–3]. Одним із інструментів покращення прибутковості є і розширення використання CRM-систем і динамічного ціноутворення для підвищення маржинальності без додаткових витрат, особливо в умовах спадного попиту [1, 4].

Отже, аналітичними інструментами пошуку збільшення прибутковості підприємства є створення інтегрованої цифрової платформи аналітичної підтримки управлінських рішень, яка поєднує інструменти фінансового моделювання, ризик-менеджменту та прогнозування з використанням неймережових підходів. Визначено, що на підприємстві слід проводити регулярний бенчмаркінг не лише за фінансовими показниками, а й за структурою витрат, швидкістю прийняття рішень і ефективністю реалізації інновацій, що дасть змогу пришвидшити адаптацію підприємства до ринкових змін.

Список використаних джерел

1. Величенко О. А., Костенко Ю. О. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств *Актуальні питання економіки*. 2025. №1. URL:<http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/367>.
2. Ільчук В. В. Управління витратами як інструмент підвищення прибутковості підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 56-59. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5964>.
3. Кушик І. Л., Мартиненко В. П. Управління процесом формування прибутковості на підприємстві Мартиненко. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/4f1d4f7d-822f-4da4-8325-4ae92da9b84c/download>.
4. Костирко О. В. Особливості формування прибутковості підприємств в сучасних умовах господарювання *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 577-582. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/107.pdf
5. Костирко О. В. Формування прибутковості підприємства як основа ефективної діяльності *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.10. С.272–278. URL:https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_10/46.pdf.

*Мельник В. *, здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: фінанси, управління, грошові потоки, підприємство.

Постановка проблеми. Господарська діяльність будь-якого підприємства пов'язана з обігом коштів – їх надходженнями та вибуттям. Кожна операція та управлінське рішення призводить до руху грошових коштів, яке прийнято в сучасній економічній науці називати грошовими потоками. Грошові потоки - один із факторів, що впливають на фінансовий результат, фінансову стійкість та платоспроможність підприємств. Стабільність функціонування підприємства багато в чому визначається раціональністю та ефективністю організації руху грошових потоків.

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить, що оцінка руху грошових потоків підприємств є предметом наукового інтересу таких науковців, як Т. В. Гринько, М. С. Губанов, В. М. Дорохов, Д. В. Кутіт, М. Ю. Криворучко, О. В. Левкович, В. Є. Михайлова, О. О. Олійник, О. С. Портненко, Д. І. Постолюк, М. В. Пшенична, І.Ю. Рудь, А. Д. Тітаренко, Т. Г. Щепіна, П. В. Чапля, І. Ф. Ясіновська та інших.

Основний зміст. У контексті стратегічного фінансового адміністрування, рух грошових коштів є фундаментальною ланкою, що визначає початок і завершення кожного виробничо-комерційного циклу підприємства. Ефективне функціонування будь-якої комерційної організації, націленої на максимізацію прибутку, нерозривно пов'язане з циклічним процесом: від авансування фінансових ресурсів у виробничий процес до їх рекуперації через реалізацію готової продукції чи послуг.

Ключовим критерієм успішності є формування позитивного чистого грошового потоку. Це означає, що управління вхідними та вихідними грошовими потоками повинно бути настільки ефективним, аби надходження коштів значно перевищували їхні відтоки. Саме цей надлишковий позитивний грошовий потік є каталізатором для ініціювання нового циклу ділової активності, слугуючи джерелом для подальших інвестицій, розвитку та, зрештою, генерації сталого прибутку. Таким чином, стратегічне управління грошовими потоками є не просто оперативною функцією, а критичним елементом, що забезпечує безперервність ділових операцій та фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

*Науковий керівник – Сус Ю., к. е. н., доцент.

Представляючи собою вихідну форму руху капіталу, грошовий потік обслуговує основні цілі та опосередковує більшість операцій економічних агентів. У фінансовому аспекті грошовий потік є фактором, що коригує багато фінансових та інвестиційних рішень. У технологічному аспекті він пов'язує суб'єкта господарювання з контрагентами і є характеристикою його взаємин з постачальниками капіталу. В оцінному аспекті він характеризує зміну економічного потенціалу і є індикатором ступеня досягнення цілей підприємств.

Високий ступінь синхронізації вхідних та вихідних грошових потоків не тільки зменшує ймовірність дефіциту фінансових ресурсів у поточному періоді, а й значно знижує ризики фінансової нестабільності у стратегічній перспективі. Таке управління грошовими потоками не обмежується лише поточними потребами; його головною відмінною рисою є орієнтація на майбутню ефективність (табл. 1). Це означає, що процес управління грошовими коштами розглядається як проактивний інструмент для забезпечення довгострокового зростання, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій компанії [2, с. 34].

Таблиця 1

Показники для коефіцієнтного аналізу грошових потоків

Група коефіцієнтів	Назви коефіцієнтів
коефіцієнти ефективності використання грошових потоків	ліквідності грошового потоку; відношення грошових надходження до чистого грошового потоку; поповнення грошових засобів; окупності грошового потоку; чистого поповнення грошових засобів; співвідношення грошових виплат та чистого грошового потоку; притоку грошових засобів; ефективності грошового потоку; вибуття грошових засобів;
коефіцієнти рентабельності	грошового потоку від інвестиційної діяльності грошового потоку від операційної діяльності рошового потоку від фінансової діяльності середнього залишку грошових коштів на кінець року чистого грошового потоку
коефіцієнти генерування	доходу грошовим потоком грошового потоку сукупними активами грошового потоку зобов'язаннями грошового потоку власним капіталом
коефіцієнти ліквідності грошових коштів	фінансового грошового потоку сукупного грошового потоку операційного грошового потоку інвестиційного грошового потоку

Джерело: дані [4, с. 181–184]

Ключовим для управління грошовими потоками підприємств є аналіз грошових потоків [1, с. 31]. Аналіз руху грошових потоків – це один найважливіших напрямів фінансового менеджменту і управління грошовими

потоками. Процедура аналізу грошових потоків охоплює низку взаємопов'язаних етапів. Вона починається з розрахунку фінансового циклу (часу обороту коштів), що дає уявлення про ефективність управління оборотним капіталом. Далі слідує детальний аналіз самого грошового потоку, його прогнозування для передбачення майбутніх фінансових потреб та можливостей, визначення оптимального (раціонального) рівня ліквідних коштів та розробка бюджетів грошових коштів [2]. Головне завдання цього аналізу полягає у виявленні першопричин фінансових дисбалансів – як нестачі, так і надлишку грошових коштів. Це передбачає глибоке розуміння того, звідки кошти надходять та куди вони спрямовуються [4, с. 181]. Важливою, і часто визначальною, складовою є коефіцієнтний аналіз, який через розрахунок та інтерпретацію відповідних фінансових показників дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність та ефективність використання грошових ресурсів компанії. Наведені чотири групи коефіцієнтів показують, наскільки раціонально та ефективно використовуються грошові потоки, як генерується наявність грошових потоків підприємства та яка їх ліквідність. Головна мета проведення аналізу руху коштів полягає в оцінці забезпечення фінансової рівноваги підприємства у процесі його діяльності шляхом балансування обсягів та джерел надходження та витрачання коштів, а також їх синхронізації у часі.

Висновки. Отже, аналіз грошових потоків є не лише фінансовим звітом, а ключовим інструментом, що дозволяє формувати глибокі та обґрунтовані висновки щодо фінансового стану підприємства. Цей аналіз надає вичерпну інформацію, відповідаючи на критично важливі питання для стратегічного фінансового управління про джерела та обсяги фінансування; ефективність використання ресурсів; інвестиційний потенціал; ліквідність та платоспроможність; адекватність прибутку; дивергенція прибутку та ліквідності.

Список використаних джерел

1. Гринько Т., Кугіт Д. Грошові потоки підприємства та інформаційна складова в їх управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 22. С. 31–36.
2. Мулик Т.О. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1379/1330>.
3. Рудь І. Ю., Дорохов В. М. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. Економічний простір. 2024. № 194. С. 30–35.
4. Щепіна Т. Г., Тітаренко А. Д. Комплексний аналіз грошових потоків державного підприємства «Антонов». *Modern economics*. 2021. № 26. С. 178–184.

Гулко Н. М., Палагін Є. В. , здобувачі першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти*

ІННОВАЦІЇ ЯК ВЕКТОР РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, стратегічний розвиток.

Вступ. Сучасні економічні реалії характеризуються динамічністю технологічних змін, глобалізацією ринків і високим рівнем конкуренції. В таких умовах традиційні підходи до ведення бізнесу вже не гарантують успіху. Саме тому інноваційна діяльність перетворюється на ключовий чинник розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Вона виступає не лише інструментом удосконалення виробництва чи зниження витрат, а й стратегічним вектором, що формує траєкторію росту підприємства в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна діяльність підприємства – це комплекс наукових, технічних, організаційних, фінансових та комерційних заходів, що спрямовані на створення та впровадження інновацій. Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), інновація – це новий або значно вдосконалений продукт (товар чи послуга), процес, метод маркетингу або організаційний метод у діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках.

Інновації відіграють визначальну роль у стратегічному та оперативному розвитку сучасного підприємства. У глобалізованій економіці, де конкуренція посилюється щодня, саме здатність до постійного оновлення, впровадження нових технологій, продуктів та управлінських рішень стає запорукою довгострокового успіху бізнесу.

1. Джерело конкурентних переваг. Інновації дозволяють підприємству виділитися серед конкурентів шляхом створення унікальних або покращених товарів і послуг, які краще задовольняють потреби споживачів. Наприклад, новітні технології або нестандартні рішення в дизайні можуть створити диференціацію продукту, яку складно повторити конкурентам. Це формує стійку ринкову позицію та дозволяє встановлювати вищу ціну.

2. Збільшення продуктивності та ефективності. Інноваційні рішення у виробничих процесах – автоматизація, цифровізація, використання штучного інтелекту – сприяють оптимізації витрат, зменшенню ресурсомісткості, підвищенню якості продукції та швидкості виконання операцій. Наприклад, впровадження ERP-систем чи роботизованих ліній дозволяє зменшити людський фактор і витрати на обслуговування процесів.

*Науковий керівник – Опалов О. А., к. е. н., доцент.

3. Відкриття нових ринків та ніш. Завдяки інноваціям підприємство може створити абсолютно нові продукти, які формують попит на нові категорії товарів чи послуг. Це дозволяє не лише розширити ринки збуту, але й отримати доступ до менш конкурентних ніш. Наприклад, компанії, які першими запровадили еко-орієнтовані продукти або цифрові сервіси, завоювали ринки ще до появи на них масового попиту.

4. Гнучкість і здатність до адаптації. Інноваційна культура на підприємстві формує здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі: коливання попиту, законодавчі зміни, глобальні кризи (економічні, екологічні, політичні). Підприємства, орієнтовані на інновації, більш гнучкі та адаптивні до викликів – вони здатні змінювати бізнес-модель, переналаштовувати виробництво, освоювати нові джерела доходів.

5. Формування доданої вартості. Інноваційна діяльність створює додану вартість не лише через технічні чи продуктові новації, а й через створення нового споживчого досвіду, сервісу, бренду. Успішне підприємство створює цінність не тільки у виробництві, а й на етапах післяпродажного обслуговування, цифрової взаємодії з клієнтами, персоналізації послуг.

6. Підвищення привабливості для інвесторів та партнерів. Інноваційні підприємства є більш привабливими для стратегічних інвесторів, венчурних фондів та партнерів. Вони демонструють потенціал зростання, відкритість до співпраці, наявність стратегічного мислення. Це створює додаткові можливості для залучення капіталу та розширення співпраці.

7. Соціальна та екологічна відповідальність. Інновації сприяють впровадженню принципів сталого розвитку – енергоефективності, зменшення шкідливих викидів, раціонального використання ресурсів. Це не лише знижує екологічний слід підприємства, а й формує позитивний імідж у суспільстві та серед споживачів.

Висновки. Інновації є не лише елементом технологічного чи маркетингового оновлення, а глибоким стратегічним чинником, що забезпечує економічну життєздатність, гнучкість, соціальну відповідальність і динаміку розвитку підприємства. У сучасних умовах підприємства, які системно впроваджують інновації, мають значно вищі шанси не лише вижити, а й лідувати в своїх галузях.

Список використаних джерел

1. Кравчук, І. (2022). *Вплив інноваційної діяльності на фінансову ефективність підприємства*. «Економічний форум», том 12, № 3, с. 172–178. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2022-3-22

2. Власюк, Н. І. (2024). *Організація інноваційної діяльності підприємств в умовах воєнного стану*. «Вісник ЛТЕУ. Економічні науки», № 79. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-79-11

3. Бандура, З., Голубецький, П. (2023). *Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання податковими важелями*. «Вісник Економіки» ЛНУ ім. Івана Франка. DOI: 10.35774/visnyk2023.02.143

4. Кучер, М., Жидик, А., Товт, Ю., & Стрілець, С. (2024). *Інноваційна діяльність малих та середніх підприємств: сучасні реалії*. «Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences», 332(4), с.285-288. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-332-42

5. Крилов, Д. (2023). *Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації*. «Проблеми і перспективи економіки та управління», № 1(33). DOI: 10.25140/2411-5215-2023-1(33)-7-14

*Номерчук І. Р. *, здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КІБЕРЗАХИСТУ В УКРАЇНІ

Ключові слова: стратегія, модернізація, кіберзахист, управління, адміністрування.

Постановка проблеми. Поглиблення цифрової трансформації державного управління та посилення кіберзагроз на тлі гібридної війни висунули на перший план необхідність системної модернізації механізмів публічного управління у сфері кіберзахисту. Існуюча модель управління залишається фрагментарною, характеризується дублюванням повноважень, низьким рівнем координації між органами виконавчої влади та нерівномірністю спроможності на місцях. Наявна інституційна архітектура не здатна оперативного реагувати на високодинамічні загрози в інформаційному середовищі, що обумовлює потребу у стратегічному переосмисленні пріоритетів державної політики у цій сфері. Особливого значення набуває забезпечення цілісності вертикалі управління, налагодження публічно-приватного партнерства та створення ефективної системи реагування як на національному, так і на регіональному рівнях.

Метою дослідження є визначення стратегічних напрямів модернізації механізмів публічного управління у сфері кіберзахисту в Україні з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації, євро інтеграційного курсу та умов воєнного часу. Основна увага приділяється аналізу інституційних перетворень, виявленню дисфункцій чинної системи та розробці рекомендацій щодо її адаптації до нових загроз.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на аналізі стратегічних державних документів, чинного законодавства України, звітів міжнародних організацій, а також експертних оцінок і аналітичних матеріалів щодо стану кібербезпеки. У роботі застосовано методи системного аналізу для виявлення структурних зв'язків між елементами державної кіберполітики, порівняльно-правовий метод для оцінки відповідності українських механізмів управління європейським стандартам, а також інституційний аналіз для дослідження ефективності організаційної моделі публічного управління в галузі

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції цифрової трансформації та виклики гібридної війни вимагають модернізації публічного управління у сфері кіберзахисту як одного з пріоритетних напрямів державної безпеки. Збільшення кількості кібератак на державні інформаційні системи, активне використання інформаційно-телекомунікаційних технологій у суспільстві та

*Науковий керівник – Якобчук В. П., к. е. н., професор.

інтеграція в європейський цифровий простір зумовлюють необхідність оновлення стратегічних підходів. Пріоритетними є формування сучасного управлінського механізму, здатного гнучко реагувати на динамічні загрози, та забезпечення узгодженості політики кіберзахисту на всіх рівнях влади. Це потребує окреслення нових стратегічних напрямів державної політики у сфері кіберзахисту, пристосованих до умов стрімкого розвитку технологій та особливого стану безпеки.

На офіційному рівні стратегічні документи визначають ключові напрями державної політики у сфері кіберзахисту. Зокрема, Стратегія кібербезпеки України (2021–2025) та оновлені законодавчі акти встановлюють пріоритетні заходи розвитку системи кібербезпеки – від удосконалення нормативно-правової бази до імплементації міжнародних стандартів інформаційної безпеки [1]. Державна політика передбачає приведення національних норм у відповідність із практиками ЄС і НАТО, що сприяє уніфікації підходів до управління ризиками і оперативного реагування. Окрім того, держава прагне інтегрувати зусилля різних відомств у єдину систему оцінки загроз та встановити зворотний зв'язок для оперативного вдосконалення нормативної бази. Важливим є також розвиток стратегічного планування й моніторингу – наприклад, через регулярні плани реалізації Стратегії та чітко визначені цільові індикатори.

Удосконалення механізмів публічного управління включає створення нових інституцій і уніфікацію існуючих органів. На національному рівні створено Національний координаційний центр з кібербезпеки при Раді національної безпеки і оборони, що виконує функції моніторингу й координації між правоохоронними, військовими та цивільними структурами. Важливою складовою є посилення Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації як центрального органу у сфері спеціального зв'язку й захисту інформації. Також зміцнюються позиції національного CERT (CERT-UA) для оперативної реєстрації та реагування на кібератаки. Формуються галузеві центри реагування при ключових міністерствах (енергетики, охорони здоров'я, транспорту тощо) для оперативної координації заходів у відповідних секторах критичної інфраструктури [2].

Паралельно налагоджується міжвідомча комунікація та публічно-приватне партнерство, оскільки співпраця з приватним сектором і громадянським суспільством підвищує загальну стійкість системи. Одночасно впроваджується організаційно-технічна модель кіберзахисту – комплекс заходів, технологій та ресурсів для оперативного виявлення інцидентів і мінімізації їхніх наслідків. Такий системний підхід включає стандартизовані процедури реагування, централізовані канали обміну інформацією про загрози та уніфіковані інструменти захисту на державному рівні. Швидкий розвиток електронного урядування та повсюдна цифровізація державних процесів створюють як нові можливості, так і складні виклики у сфері кіберзахисту. Розширення сфери електронних послуг, цифрових

реєстрів та систем електронної ідентифікації, наприклад, система «Дія», і активне використання хмарних технологій потребують одночасного посилення безпекових механізмів [3].

Модернізація публічного управління у цьому контексті означає впровадження комплексних протоколів захисту даних, автоматизованого моніторингу аномалій і єдиних стандартів доступу до інформаційних систем. На практиці це реалізується через впровадження єдиних стандартів кібербезпеки для державних цифрових сервісів, що дозволяє підвищити стійкість усієї державної IT-інфраструктури. Також поширюються засади захищеного проектування при створенні нових цифрових платформ. Такий комплексний підхід робить взаємодію громадян з державою зручнішою, не знижуючи при цьому рівня захищеності інформації.

Реформа децентралізації, що передбачає передачу значних повноважень і ресурсів на місцевий рівень, відкрила нові можливості для локального кіберзахисту. Завдяки зростанню доходів місцевих бюджетів громади можуть інвестувати в оновлення IT-інфраструктури, закупівлю захищеного обладнання та підготовку фахівців із інформаційної безпеки. Наприклад, у попередні роки місцева влада добровільно виділяла значні кошти на потреби оборони та засоби зв'язку, що свідчить про наявність певного фінансового потенціалу у громадах. Водночас реформа створює ризики нерівномірного розвитку: заможніші регіони активніше впроваджують заходи кіберзахисту, тоді як бідніші спрямовують кошти передусім на соціальні потреби [4].

Проблему вирівнювання може розв'язати інтеграція місцевих ініціатив у державні програми та державна підтримка найменш спроможних громад. Таким чином, модернізація управлінських механізмів повинна враховувати як підвищення фінансової спроможності громад, так і створення стимулів для впровадження ними сучасних рішень у сфері кібербезпеки.

Серед ключових проблем формування ефективної вертикалі управління кіберзахистом експерти відзначають нечітко визначені повноваження між різними відомствами. Нині функції інформаційної безпеки розпорошені між Радою національної безпеки й оборони, СБУ, Держспецзв'язку, Міністерством цифрової трансформації та іншими структурами, при цьому жоден центральний орган не координує їх комплексну діяльність. Це призводить до розрізнених дій органів влади й уповільнює оперативну реакцію на широкомасштабні інциденти через бюрократичні перепони [5]. Крім того, на місцях часто бракує кваліфікованих кадрів та необхідного обладнання для впровадження національних політик кібербезпеки, що створює розрив між стратегічними цілями та їх практичною реалізацією. Важливою проблемою залишається і відставання законодавства від реальних потреб: затяжні процеси прийняття нормативних актів уповільнюють оновлення технічної бази. Усі ці чинники вимагають комплексної уваги з боку держави та громадськості – як посилення центральної координації, так і розвитку спроможності місцевих підрозділів.

Перспективними напрямками модернізації є застосування міжнародного досвіду і розвиток інноваційних підходів до кіберзахисту. Україна поглиблює співпрацю з ЄС та НАТО, впроваджуючи їхні стандарти і методики оцінки ризиків, що уніфікує процедури реагування на загрози. Активно залучаються приватний сектор та академічна спільнота: розробляються нові програмні продукти, технологічні рішення та спеціалізовані навчальні курси з кібербезпеки, зокрема для державних службовців. Планується створення централізованих операційних центрів безпеки (Security Operation Centers) на державному та галузевому рівнях, а також використання штучного інтелекту для аналізу кіберзагроз [6]. У підсумку синергія між централізованим стратегічним плануванням, розвиненою законодавчою базою і активною участю місцевих громад має забезпечити стале підвищення кіберстійкості держави.

Таким чином, розвиток ефективної вертикалі управління кіберзахистом вимагає комплексного підходу, який поєднує оновлені стратегії, чітко налагоджені інституційні механізми та активне залучення місцевих ресурсів. Лише за умови скоординованого впровадження державної політики, достатнього фінансування на всіх рівнях і постійного обміну інформацією між центральними та місцевими органами влади можна гарантувати стійкість системи кіберзахисту. Загалом модернізація публічного управління у сфері кіберзахисту має одночасно усувати існуючі прогалини та запобігати новим загрозам інформаційного простору.

Список використаних джерел

1. National Security and Defense Council of Ukraine. Cybersecurity Strategy of Ukraine (2021–2025). Verkhovna Rada of Ukraine. 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/447/2021>
2. CSIRTs Network – ENISA. The Computer Security Incident Response Teams Network. URL: <https://www.enisa.europa.eu/topics/csirts-in-europe/csirts-network>.
3. Верховна Рада України. Про затвердження Стратегії розвитку електронного уряду до 2025 року. (Указ № 450/2021 від 24 серпня 2021). Офіційний вебпортал. 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4502021-39713>
4. Програма «Громада 4.0» (децентралізаційний портал). Цифровізація для відновлення: як учасники програми «Громада 4.0». 2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17328>
5. Інституційні основи успішного державного управління кібербезпекою в Україні. Інформатика і право. 2024. № 1. С. 17–24.
6. EU-NATO Cooperation and Innovation. NATO Science and Technology Organization. 2025. URL: <https://www.sto.nato.int/publications/Pages/eu-nato-cyber-coop-2025.aspx>

*Бурлакова Д. *, здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ОП «Міжнародні економічні відносини»*

«ЗЕЛЕНИЙ» ТУРИЗМ: ГЛОБАЛЬНІ ПРАКТИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Ключові слова: зелений туризм, сільські території, екотуризм.

У контексті сучасних глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, деградацією природних ресурсів та урбанізацією, зростає актуальність розвитку «зеленого» туризму. Цей напрям туризму передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, збереження культурної спадщини та підтримку місцевих громад. Для України, яка має багатий природний ландшафт, екологічно цінні території, етнографічне різноманіття та аграрний потенціал, розвиток «зеленого» туризму є як екологічною необхідністю, так і економічною можливістю.

У сучасному світі, де екологічні виклики стають дедалі гострішими, туристична індустрія переживає фундаментальну трансформацію. Зелений туризм перестав бути нішевим трендом і перетворився на глобальний рух, що об'єднує мільйони свідомих мандрівників та підприємців по всьому світу. Для України це не можливість не лише диверсифікувати туристичну пропозицію, а й стати лідером у регіоні з розвитку сталого туризму.

Зелений туризм – це не просто відпочинок на природі, це цілісна філософія подорожування, що ґрунтується на принципах відповідальності перед планетою та майбутніми поколіннями. Зелений туризм створює можливості не лише мінімізувати негативний екологічний вплив, а сприяти збереженню природних та культурних ресурсів регіонів.

Вплив зеленого туризму має три основні виміри: екологічний, соціальний та економічний. Екологічний вимір передбачає збереження біорізноманіття, раціональне використання природних ресурсів та зменшення вуглецевого сліду. Соціальний аспект фокусується на повазі до місцевих традицій, культури та способу життя, а також на залученні місцевого населення до туристичної діяльності. Економічний компонент забезпечує справедливий розподіл прибутків від туризму та сприяє сталому розвитку регіонів. Світовий досвід демонструє, що успішний розвиток «зеленого» туризму базується на таких принципах:

- інтеграція туризму у місцеві екосистеми та громади;
- екологічна сертифікація та контроль за стандартами;
- освітній та просвітницький компонент для туристів;
- цифрові платформи для сталого планування маршрутів [1].

*Науковий керівник – Прокопчук О. А., к. е. н., доцент.

У світовій практиці є багато успішних прикладів розвитку «зеленого» туризму. Так, Коста-Рика перетворила «зелений» туризм на ключову галузь економіки, запровадивши сертифікацію сталого туризму (CST) та зберігши понад 25 % своєї території як природоохоронні зони [2]. Німеччина активно розвиває мережу еко-маршрутів (Green Destinations), де акцент робиться на екологічному транспорті, локальній гастрономії та культурі. Словенія — приклад успішного брендування країни як «зеленої» дестинації з використанням інноваційної платформи Slovenia Green [3]. Норвезька програма «Sustainable Destination» встановила високі стандарти для туристичних дестинацій, що включають не лише екологічні критерії, а й соціальні та економічні показники [4]. Швеція успішно інтегрувала традиційне право «*allemansrätten*» з сучасними принципами сталого туризму, створивши унікальну модель відповідального доступу до природи [5]. Новозеландський досвід демонструє, як країна може перетворити свій природний капітал на конкурентну перевагу в глобальному туристичному ринку. Стратегія «100% Pure New Zealand» не є просто маркетинговим слоганом, а відображає комплексний підхід до збереження унікальних екосистем країни через туризм [6].

Україна володіє надзвичайним потенціалом для розвитку «зеленого» туризму. Карпатські гори з їх унікальними екосистемами, ліси, чисті річки та озера, степові ландшафти, морське узбережжя — створюють природну основу для різноманітних форм екологічного туризму. Національні природні парки, біосферні заповідники та інші природоохоронні території можуть стати центрами розвитку відповідального туризму.

Особливо цінним є потенціал сільського зеленого туризму. Українське село зберігає автентичні традиції, ремесла та спосіб життя, що може стати основою для унікального туристичного продукту. Агротуризм може не лише приносити дохід сільським територіям, а й сприяти збереженню традиційних форм господарювання та культурної спадщини.

В Україні існують перші ініціативи — агросадиби Карпатського регіону, велосипедні маршрути на Поліссі, розвиток етнотуризму на Поділлі. Проте на загальнодержавному рівні відсутня стратегія розвитку «зеленого» туризму, як і інституційна підтримка цього напрямку. Варто адаптувати міжнародний досвід до українських умов, зокрема шляхом створення екологічної сертифікації, підтримки місцевих ініціатив, залучення грантових програм та розвитку інфраструктури з урахуванням принципів сталості [7].

Розвиток зеленого туризму в Україні стикається з певними викликами. Недостатня туристична інфраструктура в сільських регіонах, обмежена обізнаність населення про принципи сталого туризму, відсутність комплексної державної стратегії та системи сертифікації - це лише частина проблем, які потребують вирішення. Однак ці виклики можна перетворити на можливості. Відсутність масового туризму в багатьох регіонах дозволяє розвивати зелений туризм «з чистого аркуша», не повторюючи помилок інших країн. Наявність великої кількості природоохоронних територій

створює готову базу для екотуризму. Багата культурна спадщина може стати основою для культурно-екологічних туристичних маршрутів.

Успішна імплементація зеленого туризму в Україні потребує комплексного підходу. По-перше, необхідно розробити національну стратегію сталого туризму, що визначить пріоритети, цілі та механізми реалізації. По-друге, важливо створити систему освіти та сертифікації для підприємців туристичної сфери, що допоможе підвищити якість послуг та забезпечити дотримання екологічних стандартів [8].

«Зелений» туризм може стати драйвером для відродження сільських територій, зміцнення місцевої економіки, збереження природи й культури, а також поліпшення міжнародного іміджу України як країни, що обирає сталий розвиток. Для цього потрібна національна програма підтримки екотуризму, міжсекторальна координація, інформаційна кампанія, а також широка освітня робота серед громад і туристів. У післявоєнний період такий підхід може стати ще й частиною екомоделі відновлення країни. Зелений туризм для України — це не просто економічна можливість, а шлях до сталого розвитку, що поєднує збереження природної спадщини з економічним зростанням та соціальним добробутом. Світовий досвід показує, що країни, які зробили ставку на «зелений» туризм, не лише зберегли свої природні скарби, а й створили стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку.

Україна має всі передумови для того, щоб стати регіональним лідером у сфері зеленого туризму. Унікальна природа, багата культурна спадщина, гостинність людей – це ті активи, які при правильному підході можуть перетворити зелений туризм на один з драйверів економічного розвитку країни. При цьому важливо зберегти баланс між економічними вигодами та екологічною відповідальністю, пам'ятаючи, що справжній зелений туризм – це інвестиція в майбутнє, а не просто спосіб заробітку сьогодні.

Список використаних джерел

1. World Tourism Organization. 2025. Sustainable Development. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development>
2. Costa Rica Tourism Institute. 2025. Certification for Sustainable Tourism. URL: <https://www.visitcostarica.com/en/certification-for-sustainable-tourism>
3. Slovenia.info. Green Slovenia 2025. URL: <https://www.slovenia.info/en/stories/green-slovenia>
4. Innovation Norway. 2024. *Sustainable Destination Norway - Annual Report 2023. Oslo*. URL: <https://en.innovasjon Norge.no/>
5. Visit Sweden. 2023. *Sustainable Tourism Development Strategy 2023-2030*. Stockholm. URL: <https://corporate.visitsweden.com/om-oss/en/our-strategy/>
6. Tourism New Zealand. 2023. *Tiaki Promise: Sustainable Tourism Framework*. Wellington. URL: <https://www.tourismnewzealand.com/>
7. Green Tourism. 2025. URL: <https://greentourism.com>
8. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 2020. *Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року*. Київ. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

Цибульський І., Орликовський М., Слюта В., Зімірович О., магістранти спеціальності «Підприємництво та торгівля»*

КОНКУРЕНТНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Ключові слова: адміністрування, конкуренція, ринок, підприємництво, управління, стратегія.

ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є значущим суб'єктом на глобальному ринку кондитерських виробів, що підтверджується її присутністю у 55 країнах світу та щорічним обсягом виробництва близько 300 тисяч тонн продукції. Така експансія свідчить про ефективність реалізованої міжнародної ринкової стратегії та здатність до масштабування операційної діяльності.

Корпоративна структура «Рошен» демонструє поєднання географічної диверсифікації виробничих активів та елементів вертикальної інтеграції. Включення до складу корпорації фабрик в Україні (Київська, Кременчуцька, Бориспільська, Вінницькі виробничі майданчики), Литві (Клайпедська кондитерська фабрика) та Угорщині (Bonbonetti Choco Kft) забезпечує гнучкість виробництва та доступ до різних ринків збуту. Наявність Вінницького молочного заводу, що постачає високоякісну сировину, є яскравим прикладом зворотної вертикальної інтеграції. Це дозволяє компанії не тільки контролювати якість ключового інгредієнта, а й потенційно знижувати собівартість, мінімізувати ризики постачань та формувати сталу конкурентну перевагу через забезпечення стабільної якості продукції.

Важливим елементом конкурентної стратегії є акцент на якість та безпеку продукції. Сертифікація виробничих об'єктів відповідно до міжнародних стандартів, а також наявність сучасного обладнання для моніторингу та досліджень якості, підкреслює прагнення компанії до відповідності найвищим галузевим вимогам. Це не тільки зміцнює довіру споживачів, а й полегшує вихід на нові міжнародні ринки, де вимоги до якості особливо суворі. Аналіз фінансових результатів за останні п'ять років виявляє значне зростання. Збільшення чистого доходу в 2,7 рази та валового прибутку в 3,23 рази за період до 2024 року свідчить про ефективність реалізованих стратегій щодо розширення ринків збуту, оптимізації ціноутворення та управління витратами. Незважаючи на зростання собівартості виробництва (у 2,63 рази), випереджаюче зростання валового прибутку вказує на збереження високого рівня маржинальності. Збільшення операційних витрат, зокрема адміністративних (на 69%) та витрат на збут (на 92%), може бути інтерпретовано як

*Науковий керівник – Булуй О. Г., к. е. н., доцент.

інвестиції в розвиток інфраструктури, маркетинг та логістику, що є невід'ємними компонентами стратегії зростання (табл. 1). Хоча інші операційні доходи знизилися, загальне збільшення фінансового результату від операційної діяльності у 1,64 рази демонструє здатність компанії генерувати прибуток від основної діяльності.

Таблиця 1

Результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», млн. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютний приріст				
						2021 / 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції	259,2	1078	470,1	638,8	699,8	818,6	-607,7	168,7	60,9	440,6
Собівартість реалізованої продукції	228,4	966,3	394,0	556,2	600,2	737,9	-572,3	162,2	44,0	371,8
Валовий прибуток	30,8	111,5	76,1	82,6	99,5	80,7	-35,4	6,5	16,9	68,7
Інші операційні доходи	30,9	4,1	6,8	1,8	1,9	-26,7	2,6	-4,9	0,1	-29,0
Адміністративні витрати	25,7	38,6	34,3	42,5	43,4	12,9	-4,3	8,2	0,9	17,8
Витрати на збут	3,5	41,7	5,8	6,6	6,7	38,2	-36,0	0,8	0,1	3,2
Інші операційні витрати	28,7	13,3	35,1	42,2	45,1	-15,4	21,8	7,2	2,8	16,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	3,8	22,0	7,7	-6,9	6,2	18,2	-14,3	-14,6	13,2	2,4
Доходи від участі в капіталі	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0	20,0	-20,0	0,0
Інші фінансові доходи	10,0	0,0	69,9	66,2	67,1	-10,0	69,9	-3,7	0,9	57,1
Інші доходи	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1
Інші витрати	9,9	0,0	0,0	0,0	0,0	-9,9	0,0	0,0	0,0	-9,9
Фінансові витрати	0,0	3,2	67,7	71,9	64,1	3,2	64,6	4,2	-7,8	64,1
Фінансовий результат до оподаткування	3,9	18,8	9,8	7,4	9,2	14,9	-9,0	-2,5	1,9	5,3
Витрати з податку на прибуток	1,1	3,5	1,5	2,1	0,0	2,4	-2,0	0,6	-2,1	-1,1
Чистий фінансовий результат	2,8	15,3	8,3	5,3	9,2	12,6	-7,0	-3,1	4,0	6,4

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (далі – ПрАТ «ККФР»).

Випадок 2023 року, коли операційна діяльність була збитковою через пандемію COVID-19, є ілюстрацією впливу зовнішніх шоків на бізнес. Проте, значне зростання фінансових доходів (у 6,71 рази) та здатність інших неопераційних доходів покрити операційний збиток свідчать про фінансову стійкість та, ймовірно, ефективне управління фінансовими активами та інвестиціями компанії, що дозволило компенсувати негативні наслідки операційної діяльності в складних умовах. Загалом, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє сильні позиції, спираючись на

диверсифіковану виробничу базу, високі стандарти якості, ефективні фінансові стратегії та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це створює міцну основу для подальшого формування та реалізації конкурентних стратегій на глобальному ринку.

Загалом, протягом усього періоду чистий фінансовий результат підприємства був додатним, хоча його динаміка була непостійною: найбільший обсяг чистого прибутку підприємство мало у 2021 році, у 2022 – 2023 рр. відбувалося його зменшення, тоді як у 2024 році компанія істотно наростила прибуток і він склав 12565 тис. грн. На основі інформації у балансі підприємства було розраховано показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ККФР».

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ККФР»

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2023	31.12. 2024	Абсолютний період				
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Коефіцієнт покриття	0,42	0,44	0,27	0,30	0,28	0,03	-0,17	0,03	-0,03	-0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,38	0,39	0,23	0,29	0,26	0,01	-0,16	0,06	-0,03	-0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,00	0,00	0,00	-0,01	-0,02	0,00	0,00	-0,03
Коефіцієнт автономії	0,68	0,51	0,63	0,63	0,59	-0,16	0,12	0,00	-0,04	-0,08
Коефіцієнт фінансування	0,41	0,89	0,55	0,56	0,65	0,48	-0,34	0,00	0,09	0,24

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «ККФР».

Відповідно до Вашого запиту, як доктор економічних наук та професор у сфері формування конкурентної стратегії з двадцятирічним досвідом, перефразую наданий текст, зосереджуючись на ключових аспектах фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, що є критично важливими для розробки ефективної конкурентної стратегії. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (ПрАТ «ККФР») виявляє певні виклики у сфері фінансової стійкості та ділової активності, які потребують уваги при формуванні конкурентної стратегії.

Переважання необоротних активів у структурі майнових ресурсів є суттєвим фактором, що зумовлює низькі показники фінансової стійкості та ліквідності. Зокрема, коефіцієнт покриття, який є ключовим індикатором здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, протягом усього аналізованого періоду був нижчим за одиницю (на 31.12.2024 р. він становив 0,28) та мав тенденцію до зниження. Це свідчить про потенційні труднощі з виконанням поточних зобов'язань.

Аналогічна ситуація спостерігається і з коефіцієнтом швидкої ліквідності, що відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (оборотні активи мінус запаси). Його значення (0,26 на 31.12.2024 р.) також істотно нижче нормативного рівня, що підкреслює обмежені можливості компанії швидко реагувати на непередбачені потреби у грошових коштах. Особливо критичним є стан коефіцієнта абсолютної ліквідності, який протягом останніх років був вкрай низьким (на рівні 0,001). Це свідчить про практичну відсутність високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), що є серйозним сигналом про необхідність перегляду управління грошовими потоками та ліквідністю.

Водночас, коефіцієнт автономії (або коефіцієнт фінансової незалежності), що відображає частку власного капіталу в загальній структурі пасивів, протягом 2020-2024 рр. був вищим за нормативне значення 0,5 (на 31.12.2024 р. – 0,59). Хоча спостерігалися його коливання та незначне зменшення у порівнянні з 2020 роком (на 0,11), цей показник все ж вказує на достатній рівень власного капіталу, що є позитивним фактором для довгострокової стійкості, незважаючи на проблеми з поточною ліквідністю.

Протягом останніх років спостерігається погіршення показників ділової активності, що є критичним для ефективності використання ресурсів. Зниження коефіцієнта оборотності активів з 0,33 до 0,22 свідчить про уповільнення швидкості використання всіх активів для генерування доходу. Аналогічне зменшення оборотності кредиторської заборгованості (з 6,82 до 2,6) та дебіторської заборгованості (з 3,33 до 2,2) вказує на неефективне управління оборотним капіталом. Зокрема, уповільнення оборотності дебіторської заборгованості може свідчити про проблеми зі збором коштів від покупців, тоді як зниження оборотності кредиторської заборгованості — про повільніше використання залучених коштів від постачальників, що може впливати на відносини з партнерами. Однак, позитивним моментом є збільшення рівня оборотності запасів, що вказує на більш ефективне управління складськими запасами та їх швидшу реалізацію. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів або маркетингових зусиль.

Показники рентабельності підприємства протягом усього аналізованого періоду залишаються дуже низькими (максимальний рівень 0,02). Це свідчить про низьку ефективність використання ресурсів для генерування прибутку від операційної діяльності. Низька рентабельність може бути наслідком високих операційних витрат, неефективного ціноутворення або недостатнього обсягу реалізації. З огляду на зазначені фінансові показники, для ПрАТ «ККФР» стратегічно важливим є розробка та впровадження заходів, спрямованих на: 1) підвищення ліквідності: оптимізація структури оборотних активів та зобов'язань, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та грошовими потоками; оптимізація витрат: глибокий аналіз

та системна робота над зниженням всіх видів витрат з метою підвищення рентабельності; підвищення ефективності використання активів: пошук шляхів для прискорення оборотності всіх видів активів, що дозволить генерувати більший дохід при існуючій ресурсній базі; управління оборотним капіталом: впровадження більш ефективних практик управління дебіторською, кредиторською заборгованістю та запасами. Без вирішення цих фінансових викликів, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії може бути ускладнено (табл. 3).

Таблиця 3

Обсяги експорту ПрАТ «ККФР» за регіонами спрямування, тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютний приріст				
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Країни Східної Європи	39257	145274	57287	64833	94904	106017	-87987	7546	30070	55647
Країни Західної Європи	29444	110870	71664	78120	146428	81427	-39206	6456	68308	116984
Країни Азії	14477	72731	34670	41045	32608	58254	-38061	6375	-8437	18131
Північна Америка	6300	28301	14497	14182	14571	22001	-13804	-315	389	8271
Усього	89478	357176	178118	198180	288511	267699	179058	20062	90331	199034

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «ККФР».

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (ПрАТ «ККФР»), будучи невід'ємною частиною кондитерської корпорації Roshen, функціонує в рамках єдиної корпоративної структури, що визначає її позавиробничу діяльність. Однак, незважаючи на підпорядкованість головному офісу, підприємство зберігає значну операційну автономію та має можливість виступати ініціатором стратегічних змін. Ця двоєдина модель взаємодії – централізоване управління з елементами децентралізації – дозволяє фабриці формувати пропозиції, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та покращення фінансових показників. У разі схвалення ініціатив корпоративним керівництвом, ПрАТ «ККФР» отримує доступ до масштабних корпоративних ресурсів, а частина заходів щодо реалізації інновацій бере на себе головний офіс, що є значною перевагою з точки зору ефективності впровадження змін та розподілу ризиків.

Міжнародна діяльність є одним з ключових драйверів зростання та формування конкурентних переваг ПрАТ «ККФР». У 2024 році 41,23% виробленої продукції було спрямовано на експорт, що демонструє значну орієнтацію на зовнішні ринки. Тенденція до збільшення частки експорту у структурі збуту протягом останніх п'яти років підкреслює послідовну реалізацію стратегії міжнародної експансії. Підприємство успішно працює на ринках багатьох країн, при цьому спостерігається істотна переорієнтація географічної структури експорту. Протягом останніх років Західна Європа

стала основним ринком збуту, продемонструвавши вражаюче зростання обсягів поставок у 4,97 рази порівняно з 2020 роком, досягнувши 146 428 тис. грн у 2024 році. Ця динаміка свідчить про успішне проникнення на вимогливі європейські ринки та ефективність адаптації продукції до споживчих вподобань цього регіону.

Водночас, незважаючи на зростання обсягів експорту до країн Східної Європи у 2,42 рази (до 94 904 тис. грн), цей регіон втратив свою лідируючу позицію як основний ринок збуту. Це може бути результатом як свідомої стратегії диверсифікації ризиків, так і більш інтенсивного розвитку на інших напрямках. Протягом 2020-2024 років також відзначено стабільне зростання обсягів поставок до Азії та Північної Америки (у 2,25 та 2,31 рази відповідно), що підтверджує системну роботу над розширенням географії експорту та посиленням міжнародної конкурентоспроможності.

Структура експортних операцій ПрАТ «ККФР» за останні п'ять років зазнала помітних трансформацій. Частка Західної Європи у 2024 році перевищила 50% усіх поставок, тоді як на початку періоду (2020-2021 рр.) вона становила близько 31-33%. Це відображає успішне стратегічне перепозиціонування та концентрацію зусиль на найбільш перспективних ринках. Паралельно, частка Східної Європи зменшилася до 32,89%, незважаючи на її попередні лідируючі позиції. Частка Північної Америки коливалася, але в цілому знизилася з 7,04% до 5,05%. Динаміка частки Азії була нестабільною (від 11,3% у 2024 р. до 19-20% у 2021-2023 рр. та 16,18% у 2020 р.), що може вказувати на високу конкурентну волатильність на цих ринках або ж на гнучкість компанії у перерозподілі експортних потоків.

Для подальшого розширення експорту, ПрАТ «ККФР» активно застосовує комплексні заходи, що включають пошук нових партнерів, збільшення обсягів продажів існуючим клієнтам, активну взаємодію з зарубіжними замовниками, участь у міжнародних виставках та цілеспрямоване розповсюдження інформації про продукцію. Ці дії є складовими ефективної маркетингової стратегії на міжнародних ринках, що дозволяє постійно розширювати ринки збуту та нарощувати обсяги експорту.

Асортиментна політика на зовнішніх ринках є також диверсифікованою. ПрАТ «ККФР» експортує широкий спектр продукції, включаючи цукерки в коробках, мармелад, торти та тістечка, пастилу, зефір, печиво та крекери. Протягом 2020-2024 років спостерігалось зростання вартості експорту за всіма товарними групами, що свідчить про загальну позитивну динаміку попиту на продукцію компанії. Найбільш значущим було зростання поставок цукерок (у 4,74 рази), пастили (у 4,17 рази) та тортів і тістечок (у 3,75 рази).

Хоча товарна структура експорту залишається достатньо збалансованою, відзначається суттєве збільшення питомої ваги цукерок у коробках (з 19,29% до 28,35%) за одночасного зменшення частки зефіру (з 21,44% до 11,72%). Це може свідчити про зміну споживчих вподобань на міжнародних ринках або

про цілеспрямовану маркетингову та виробничу стратегію компанії, спрямовану на розвиток певних продуктових ліній з вищим експортним потенціалом. Аналіз міжнародної діяльності ПрАТ «ККФР» підтверджує стратегічний фокус на експорт, успішну географічну диверсифікацію та адаптацію продуктового портфеля до вимог світових ринків, що є фундаментальними елементами її конкурентної стратегії (табл. 4).

Таблиця 4

Обсяги експорту ПрАТ «ККФР» за товарними групами, млн грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютний приріст				
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Цукерки в коробках	17,3	96,7	45,6	52,6	81,8	79,4	-51,1	7,0	29,2	64,5
Мармелад	17,2	71,4	25,6	20,3	40,6	54,2	-45,8	-5,3	20,3	23,4
Торти та тістечка	10,6	41,9	25,5	42,5	39,6	31,3	-16,4	17,0	-2,9	29,0
Пастила	10,6	45,9	28,1	23,7	44,0	35,4	-17,8	-4,5	20,3	33,4
Зефір	19,2	58,4	24,2	24,6	33,8	39,2	-34,2	0,4	9,2	14,6
Печиво та крекери	14,7	42,9	29,2	34,6	48,7	28,2	-13,7	5,4	14,1	34,0
Усього	89,5	357,2	178,1	198,2	288,5	267,7	-179,1	20,1	90,3	199,0

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «ККФР».

ПрАТ «ККФР» здійснює експорт на різних умовах Інкотермс, відвантажуючи продукцію як із власного складу у Києві, так і транспортуючи її до покупця (табл. 5). Поставка продукції, що швидко псується (зокрема тортів) часто здійснюється власним транспортом і лише у найближчі країни.

Таблиця 5

Динаміка показників ефективності експорту ПрАТ «ККФР», тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютний приріст				
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від експорту	89,5	357,2	178,1	198,2	288,5	79,4	-51,1	7,0	29,2	64,5
Собівартість експортованої продукції	68,1	272,6	132,0	147,5	192,8	54,2	-45,8	-5,3	20,3	23,4
Витрати при експорті	4,1	11,2	13,2	18,9	21,1	31,3	-16,4	17,0	-2,9	29,0
Ефект експорту	17,4	73,3	32,9	31,8	74,6	35,4	-17,8	-4,5	20,3	33,4
Коефіцієнт ефективності експорту	1,24	1,26	1,23	1,19	1,35	39233	-34225	409	9221	14637

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «ККФР».

При розрахунку з клієнтами ПрАТ «ККФР» використовує як передплату, так і відстрочку платежу (залежно від умов договорів та історії попередньої

співпраці). Загалом, підприємство працює над тим, щоб створити максимально зручні умови для партнерів, усвідомлюючи що клієнтоорієнтованість є важливою конкурентною перевагою у поточних умовах. Експортні операції ПрАТ «ККФР» є ефективними, при чому у 2024 році коефіцієнт ефективності зовнішньої торгівлі істотно збільшився (до 1,35), хоча у 2023 році скоротився до 1,19. Ефективність продажу продукції на зовнішні ринки є набагато вищою за результативність діяльності ПрАТ «ККФР» на внутрішньому ринку. Навіть у 2023 році, коли операційна діяльність підприємства була збитковою, рівень ефективності експорту був достатньо високим (1,19), що вказує на ретельне планування міжнародної діяльності та її позитивний вплив на фінансові результати підприємства. На сучасному етапі розвитку, ключовим стратегічним завданням для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (ПрАТ «ККФР») є системне підвищення рівня конкурентоспроможності продукції. Це актуально як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринків, оскільки, з огляду на вже досягнуті масштаби діяльності та присутність на міжнародній арені, імідж компанії та відповідність продукції актуальним трендам стають визначальними чинниками для подальшої ринкової експансії та диверсифікації експортних потоків. Особливо важливим у контексті міжнародної діяльності є удосконалення системи управління міжнародною конкурентоспроможністю як на вітчизняному, так і на глобальних ринках.

ПрАТ «ККФР» функціонує на високодинамічному та конкурентному ринку кондитерських виробів. Зважаючи на значні масштаби діяльності та широкий асортимент продукції, яка пропонується споживачам як в Україні, так і за кордоном, основними глобальними конкурентами підприємства є провідні міжнародні гравці. До них належать такі транснаціональні корпорації, як Nestlé (Швейцарія), Mondelez (США), Mars (США) та Ferrero (Італія). Це свідчить про те, що ПрАТ «ККФР» конкурує не тільки на регіональному рівні, а й на рівні світових лідерів галузі.

Ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку харчових продуктів, і зокрема кондитерських виробів, є якість продукції. ПрАТ «ККФР» акцентує увагу на цьому аспекті, використовуючи високоякісні імпорتنі інгредієнти з різних куточків світу. Поєднання власних унікальних рецептур з новітніми технологіями виробництва дозволяє компанії виготовляти продукцію, що відповідає найвищим стандартам якості. Підтвердженням високого рівня конкурентоспроможності та ринкового позиціонування є факт, що Кондитерська Корпорація ROSHEN, до складу якої входить ПрАТ «ККФР», посідає 27-ме місце у рейтингу Global Top-100 Candy Companies. Ця позиція вказує на значний вплив компанії на світовому ринку та її здатність успішно конкурувати з визнаними міжнародними лідерами. З метою глибшого розуміння та аналізу конкурентної стратегії ПрАТ «ККФР», а також порівняння її з підходами основних конкурентів,

було сформовано конкурентний профіль компанії. Такий профіль дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій (табл. 6).

Таблиця 6

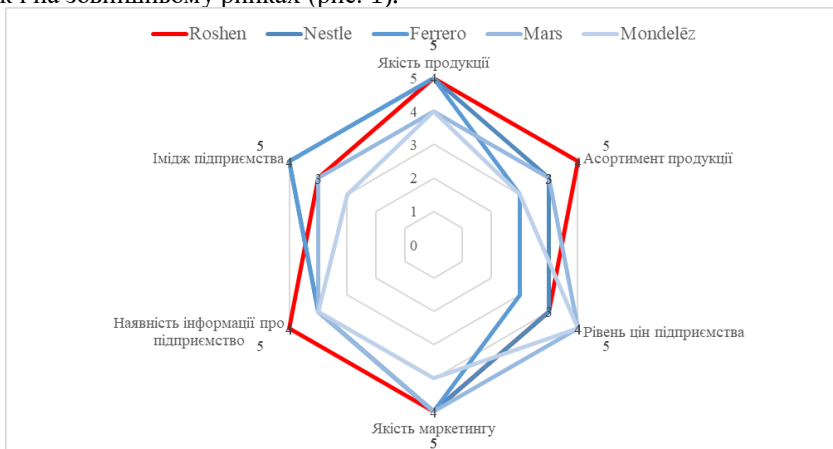
Конкурентоспроможність ПрАТ «ККФР» на ринках

Підприємство	Якість продукції		Асортимент продукції		Рівень цін підприємства		Якість маркетингу		Наявність інформації про підприємство		Імідж підприємства		Загальний конкурентний рейтинг	
	В	З	В	З	В	З	В	З	В	З	В	З	В	З
Roshen	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	28	26
Nestle	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	27	28
Ferrero	5	5	3	4	3	3	5	5	4	4	5	5	25	26
Mars	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	26	27
Mondelēz	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	3	3	23	23

Примітки: значенню «1» відповідає найгірше значення, «5» - найкраще; В – внутрішній ринок, З – зовнішній ринок;

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «ККФР».

Як видно з представленої таблиці, за обраними критеріями ПрАТ «ККФР» є достатньо конкурентоздатним підприємством як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (рис. 1).

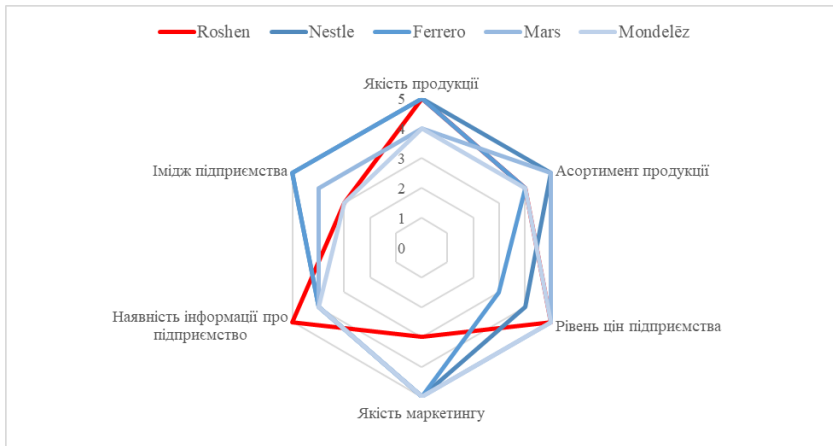


**Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності
ПрАТ «ККФР» на внутрішньому ринку**

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «ККФР».

Водночас на внутрішньому ринку позиції ПрАТ «ККФР» є вищими за позиції конкурентів, у першу чергу через активну маркетингову підтримку та

локальність виробництва. У той самий час на зовнішньому ринку рівень конкурентоспроможності компанії є нижчим порівняно з іноземними компаніями. У цілому, результати здійсненого нами аналізу свідчать, що ключовими конкурентними перевагами ПрАТ «ККФР» на внутрішньому ринку наразі якість продукції, широта асортименту та активність маркетингу та системи стимулювання збуту. На зовнішніх ринках процес забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ККФР» є важчим порівняно з ринком України. Основними конкурентними перевагами підприємства за кордоном є якість та ціна продукції, а також можливість доступу споживачів до інформації про компанію (рис. 2).



**Рис. 2. Багатокутник міжнародної конкурентоспроможності
ПрАТ «ККФР» на зовнішніх ринках**

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «ККФР».

На наш погляд, ПрАТ «ККФР» має резерви для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності, у першу чергу на зовнішніх ринках. Необхідним є вжиття заходів, націлених на посилення впізнаваності бренду за кордоном, а також на покращення іміджу підприємства в Україні. Доцільним є також розширення асортименту продукції, що експортується на зовнішні ринки, шляхом включення до нього товарів, орієнтованих саме на зарубіжних споживачів (це може бути досягнуто шляхом ребрендингу). Зазначимо при цьому, що заходи для зовнішніх ринків компанія може розпочати впроваджувати після війни, тоді як на внутрішньому ринку посилення міжнародної конкурентоспроможності доцільно розпочинати уже зараз. На нашу думку, за незмінності підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «ККФР» протягом наступних років досліджуване підприємство може втратити позиції на ринку як України, так і

зарубіжних держав, оскільки поточна стратегія підприємства не відповідає реаліям військового часу. Цей фактор обумовлює необхідність вжиття підприємством заходів, які дозволять посилити попит на товари серед існуючих та залучити нових споживачів.

Список використаних джерел

1. Радєва М. М. Стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта на національному та міжнародному рівнях // Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 3. С. 79-86.
2. Сім'ячко О. І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 5. С. 208-212.
3. Сайт ПрАТ «ККФР». URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/pro-roshen/fabry-ky-i-zavody/prat-kyivs-ka-kondyters-ka-fabryka-roshen>
4. Сайт корпорації Nestle. URL: <https://www.nestle.com/>
5. Сайт корпорації Mondelēz International. URL: <https://www.mondelezinternational.com/>
6. Сайт корпорації Mars Incorporated International. URL: <https://www.mars.com/>
7. Сайт Ferrero Group. URL: <https://www.ferrero.com/>
8. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Кредитно-модульний курс: Навч. посіб. / За ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 312 с.
9. Черкас Н. І. Виклики міжнародної конкурентоспроможності у глобальних мережах в умовах гіперглобалізації. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_1-2_10

Васильєв В., Лаговська Д., Опанасюк Н., магістранти спеціальності
«Підприємництво та торгівля»*

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ККФР»

Ключові слова: бізнес, підприємництво, управління, стратегія.

Здійснений нами у попередньому параграфі аналіз дозволив виявити, однією із конкурентних стратегій є стратегія виходу на міжнародні ринки. В процесі аналізу фінансового стану та господарської діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (далі – ПрАТ «ККФР») можна зробити висновок, що підприємство має резерви для підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У першу чергу підприємству необхідно зосередитися на вирішенні проблем, пов'язаних з іміджем, оскільки на внутрішньому ринку, попри достатньо високий попит на солодощі Roshen, існує частина клієнтів, яка «бойкотує» підприємство та закликає до цього тих, хто наразі споживає продукцію підприємства. У майбутньому, якщо ситуація не вирішиться, це може мати негативні наслідки для компанії, результатом чого може стати навіть зменшення обсягів збуту продукції в Україні.

Додатковим ризиком є те, що за кордоном споживачами продукції Roshen часто є українці, для яких питання іміджу підприємство так само актуальне як і для тих, хто проживає в Україні. Таким чином, за посилення тенденцій до бойкоту компанії можна очікувати також і на спад попиту за кордоном.

На жаль, питання іміджу ПрАТ «ККФР» має політичний, а не економічний характер, і знайти оптимальне рішення у зазначеній ситуації досить складно. На сайті підприємства, одразу після входу на нього, створено «впливаюче вікно», яке надає інформацію про те, що діяльність в Росії була припинена у 2014 році, після 24 лютого припинилися поставки до Республіки Білорусь. На наш погляд, для доведення цієї позиції, підприємству доцільно було б звернутися до Державної митної служби за підтвердними документами про відсутність поставок до країн-агресорів після початку повномасштабного вторгнення (до таких дій вдавалися окремі українські компанії, які отримували звинувачення у продовженні співпраці з Росією після початку війни).

Також можливим було б залучення незалежних аудиторів, які за результатами перевірки могли б засвідчити, що після 24 лютого усі операції було припинено. Наявність реальних доказів, а не просто непідкріпленої нічим інформації могли б надати лояльним до підприємства споживачам можливість аргументовано відстоювати власну позицію. Вважаємо, що

*Науковий керівник – Плотнікова М. Ф., к. е. н., доцент.

вжиття таких кроків є надзвичайно важливим для того, щоб знизити іміджеві ризики для ПрАТ «ККФР». Другим важливим напрямком покращення іміджу ПрАТ «ККФР» на внутрішньому ринку є підвищення рівня прозорості процесу допомоги, яка надається військовим або цивільним, які постраждали від війни Росії в Україні.

Для клієнтів підприємства важливо не просто чути про те, що допомога надається, а також розуміти, кому, яка і в яких обсягах була запропонована підтримка. Вважаємо, що на сайті підприємства доцільно зробити лендинг, який буде в режимі реального часу демонструвати, скільки коштів підприємство зібрало для допомоги, які напрямки здійснення витрат, скільки людей/родин отримало допомогу та у якій формі.

Жива інфографіка, за можливості документальне підтвердження витрат коштів позитивно позначатися на рівні довіри споживачів до благодійних ініціатив ПрАТ «ККФР». З інформації, представленій у пресі та навіть на сайті підприємства може скластися враження, що обсяг її допомоги в умовах війни є недостатнім. Ця ситуація дуже негативна для іміджу компанії та має бути виправлена. Додатковими напрямками реалізації заходів щодо підтримки Україні в умовах війни може стати зміна кадрової політики для забезпечення захисту працівників компанії (допомога тим з них, хто наразі знаходиться у ЗСУ та захищає країну, допомога на відновлення житла та/або реабілітацію, за умови, якщо працівник чи його родина постраждали від військових дій).

Також доцільно залучати клієнтів підприємства до збору коштів для ЗСУ. Мова йде, зокрема, про введення опції на касах магазинів перерахувати решту з покупки (до найближчої суми, що має нуль на кінці) або бажану суму за бажанням клієнта на потреби ЗСУ. Для цієї ініціативи можна також створити інфографіку, яка буде розміщена на моніторах у магазинах і оновлюватиметься в режимі реального часу. Це створить у клієнтів ПрАТ «ККФР» відчуття залученості у процес допомоги та сприятиме її збільшенню. В умовах війни переважна частина бізнесів орієнтована на допомогу Україні у цей непростий період. З огляду на масштаби діяльності ПрАТ «ККФР», ця компанія мала б стати одним з лідерів такого руху. Проте наразі у ЗМІ та на офіційному ресурсі компанії не надано багато інформації про таку допомогу. Це вкрай негативно впливає на імідж, і матиме наслідки також після закінчення війни.

Щодо зовнішнього ринку, то до основних заходів на ньому належать, на наш погляд, активізація маркетингової діяльності та ребрендинг для адаптації продукції до вимог закордонних ринків, зокрема держав ЄС. На жаль, ПрАТ «ККФР» та уся корпорація Roshen не мають таких маркетингових бюджетів як конкуренти. Підприємство не може використовувати теле-рекламу за кордоном через її надзвичайно високу вартість. Це істотно знижує можливості для просування продукції.

Одним з варіантів активного маркетингу на зовнішніх ринках може стати проведення дегустацій у великих магазинах, де представлена продукція українського виробництва. Важливо познайомити кінцевого споживача з продукцією та довести, що вона є негіршою, а часом навіть кращою за продукти іноземних конкурентів. Проведення таких дегустацій має бути прописане у контракті з покупцями. Що стосується ребрендингу, то важливим у цьому контексті вважаємо приведення пакування товарів до «вимог» ринку країн ЄС. Тут йде не про законодавчо встановлені вимоги, а про відповідність пакування вподобанням клієнтів.

Частина продукції ПрАТ «ККФР» виглядає досить сучасно, і для того, щоб вона вписувалася в асортимент європейських магазинів достатньо просто зробити пакування англомовним. У той самий час окремі товари, зокрема вафлі, печиво, тобто продукція, яка користується найбільшим попитом за кордоном, виглядають дещо старомодно порівняно з європейськими аналогами (упаковка містить забагато кольорів та занадто сильно блищить). Аналогічні товари конкурентів виглядають більш спокійно. Цей аспект є важливим, оскільки яскраві кольори харчової продукції викликають асоціацію зі штучними барвниками та іншими домішками, що зменшує бажання її купувати. В Україні, де продукція представлена у тому числі у концептуальних магазинах Roshen, таке пакування виглядає відповідним антуражу, і, окрім цього, діти, яких батьки приводять до цих магазинів, обирають саме яскраві товари. За кордоном товари розміщені на полицях звичайних супермаркетів та сильно відрізняються від аналогічних товарів, вироблених в ЄС. Це дещо знижує їх конкурентоспроможність. Ще однією ініціативою, яка могла б бути реалізована ПрАТ «ККФР», є створення в Україні спеціального знаку «Вироблено в Україні», що міститиме національну символіку та асоціюватиме продукцію з нашою державою.

Мова йде не про знак відповідності українським стандартам, а саме про додатковий напис на упаковці, що кидатиметься в очі та заохочуватиме покупців, прихильних до нашої держави, купувати продукт. За умови, якщо така ініціатива буде виходити від великого гравця ринку, вона може бути досить оперативно розглянута та реалізована. З пропозицією варто звернутися до органів державної влади, запропонувавши платне її використання для усіх компаній, які схочуть використати таке маркування при експорті. За умови, якщо ця пропозиція буде підтримана, інформація про неї буде поширена за кордон через державні канали, відповідна підтримуюча кампанія також здійснюватиметься. При цьому ПрАТ «ККФР» стане підприємством, яке буде пов'язане з її впровадженням. Окрім цього, для самої компанії Roshen використання такого маркування може стати додатковою конкурентною перевагою на зовнішньому ринку (рис. 1). Таким чином, до стратегічних напрямків підвищення рівня конкурентної стратегії ПрАТ «ККФР» належать:

- для внутрішнього ринку – реалізація заходів щодо покращення іміджу шляхом документарного підтвердження інформації про відмову від співпраці з росією та білорусією, а також посилення допомоги країні в умовах війни та забезпечення високого рівня прозорості цього процесу;

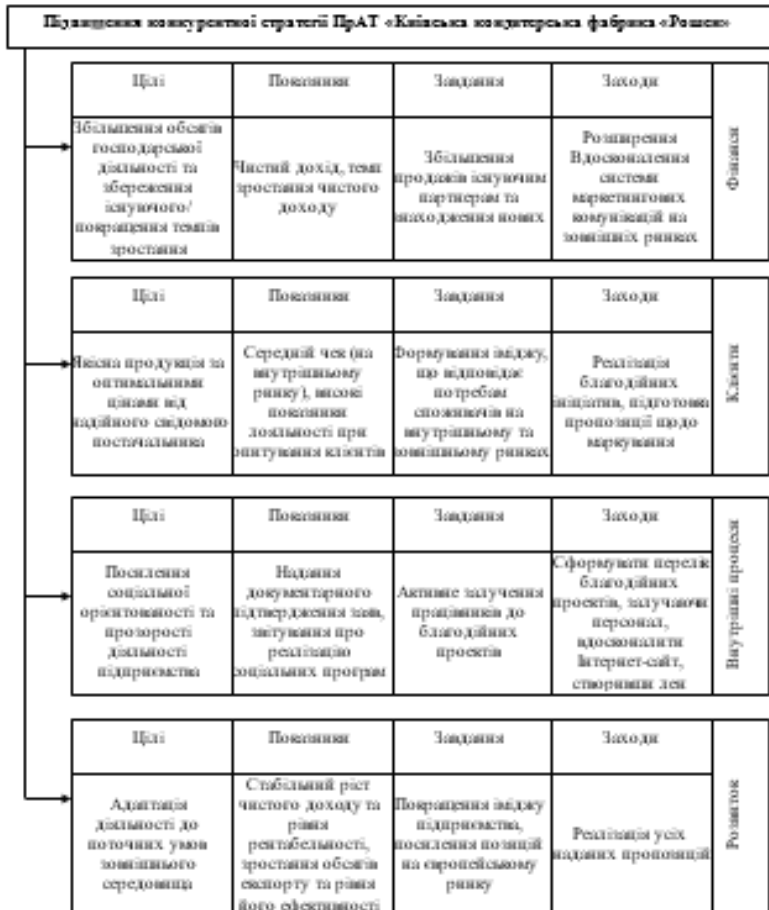


Рис. 1. Збалансована система показників процесу підвищення конкурентної стратегії ПрАТ «ККФР»

Джерело: складено автором

- для зовнішніх ринків – активізація маркетингу, зокрема проведення дегустацій, ребрендинг продукції та ініціювання створення в Україні

маркування «Вироблено в Україні» для використання експортерами на зовнішніх ринках.

Вважаємо, що реалізація заходів у цих напрямках прийтиме покращенню позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для оцінки розроблено систему збалансованих показників (рис. 1). На наш погляд, реалізація заходів підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ККФР» має здійснюватися комплексно з врахуванням інтересів усіх груп впливу на підприємство. При цьому впровадження заходів має відбуватися не спонтанно, а з огляду на стратегічні цілі компанії та бачення власників і керівництва стосовно її подальшого розвитку.

Необхідно відзначити, що завчасно спрогнозувати, як вплине реалізація наданих пропозицій на рівень конкурентоспроможності ПрАТ «ККФР» точно неможливо. Це пов'язано з тим, що конкуренти компанії також можуть вживати заходів, які змінять ситуацію на ринку. Окрім цього, надані пропозиції надавалися з врахуванням того, що ситуація в Україні істотно не погіршиться. За умови ескалації конфлікту спрогнозувати подальший розвиток подій і сформулювати рекомендації наперед неможливо.

У будь-якому випадку, вважаємо, що вирішення проблем, пов'язаних з недостатністю маркетингової підтримки експорту та іміджевими ризиками в Україні, є передумовою посилення ринкових ПрАТ «ККФР» та підвищення рівня його конкурентоспроможності. Впровадження наданих нами рекомендацій, що має здійснюватися за підтримкою усього концерну, дозволить компанії досягнути зазначених цілей, що у перспективі матиме позитивний вплив на результати діяльності.

Конкурентоздатність підприємства має істотний вплив на ринкову вартість підприємства, оскільки окрім фактичної вартості майнових ресурсів на неї впливає також спроможність підприємства впливати на ринкові процеси, його імідж та репутаційні активи, потенціал для подальшого розвитку. Усі зазначені аспекти істотно пов'язані також з поняття конкурентоздатності. З огляду на це, важливу роль у оцінці наданих нами пропозицій має відігравати розрахунок прогностичної ринкової вартості ПрАТ «ККФР». Для здійснення розрахунків прогностичної ринкової вартості ПрАТ «ККФР» ми використали дохідний метод, в основі якого лежить дисконтування прибутку, який підприємство може у майбутньому отримати.

Методика розрахунків є такою. Інформацію стосовно таких показників як дохід (розраховується як сума усіх нефінансових доходів підприємства), витрати (сукупна вартість усіх нефінансових витрат підприємства), чистий фінансовий результат (NI), фінансові доходи (FI), фінансові витрати (FC), податок на прибуток (T) ми взяли з наявних у нас документів підприємства. Використовуючи баланс підприємства ми розраховували чистий оборотний капітал та показник його приросту (ΔWC), чисті капітальні витрати (I) та чисті грошові потоки (FCF).

Для того, щоб мати можливість розрахувати зазначені показники для майбутніх періодів, ми вирішили скористатися методом екстраполяції, тобто перенесення результатів попередніх періодів на майбутні. Для цього у першу чергу було розраховано середньорічні темпи зростання доходу, витрат загалом, а також окрема фінансових та капітальних видатків, а також чистого оборотного капіталу. Для розрахунків ми також використали отриману на підприємстві інформацію стосовно планових фінансових результатів та обсягів майнових ресурсів підприємства у 2024 році. Результати розрахунків представлено у таблиці 1. З огляду на високі ризики підприємства у нинішніх умовах, ставку ми використали ставку дисконтування рівну 4,5%. Загалом, зважаючи на позитивні фінансові результати досліджуваного підприємства на нинішньому етапі його ринкова вартість є достатньо високою і, вірогідно, протягом наступних років навіть за незмінності підходів до управління міжнародною конкурентоздатністю підприємство буде і надалі залишатися конкурентоздатним і матиме високу ринкову вартість.

Таблиця 1

Середні темпи зміни окремих показників діяльності ПрАТ «ККФР»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Проект
						2025
Дохід	290,1	1081,9	476,9	660,7	701,7	541,2
Витрати	296,2	1059,9	469,2	647,6	695,5	491,2
Фінансові доходи	10,0	0,0	69,9	66,2	67,1	43,1
Фінансові витрати	0,0	3,2	67,7	71,9	64,1	59,7
Чистий оборотний капітал (на кінець року)	-129,7	-290,5	-355,3	-732,1	-897,9	-781,2
Чисті капітальні витрати (на кінець періоду)	701,3	906,5	1266,1	2682,4	2869,6	2801,2

Джерело: узагальнено на основі фінансової звітності ПрАТ «ККФР»

Здійснені нами розрахунки свідчать, що на кінець 2024 року навіть попри війну ринкова вартість ПрАТ «ККФР» складатиме 2,8 млрд. грн. (2843137 тис. грн), а до 2025 року (за збереження підприємством усіх активів) вона може досягнути 4,5 млрд. грн (4531000 тис. грн). При цьому відповідно до методики, яку ми використовували, нами не було враховано можливий вплив інфляції на цей показник – зважаючи на її високі темпи в Україні фактична ринкова вартість досліджуваного підприємства може виявитися істотно вищою від розрахованої нами.

Список використаних джерел

1. Колобердянюк І. І. Особливості формування конкурентних та цінових стратегій у сфері міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2020. Вип. 28(1). С. 21-24.

2. Ломовських Л. О., Єфремова Н.О. Соціокультурний чинник маркетингового середовища як основа розробки міжнародних конкурентних бізнес-стратегій в умовах глобалізації економіки // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2022. № 1. С. 177-187.
3. Марчевська Ю. О. Багатонаціональна конкуренція та міжнародна маркетингова товарна політика // Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 24. С. 93-95.
4. Меліхов А. А. Стратегічна спрямованість конкурентного розвитку підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72006417.pdf>
5. Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.
6. Пасенко В. М., Кришня Т.О. Цілі сталого розвитку як умови підвищення міжнародної конкурентоспроможності // Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 38-44.
7. Проскурніна Н. В. Маркетингова діяльність як засіб підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ "Грінпауер-Про" // Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 443-450.

ЗМІСТ

Бездітко О. Є., Омельченко О. В. ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	3
Бондарчук Н. В. МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ СПОРІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	7
Бугайчук В. В., Вакулюк О. О. СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ЯК СПОСІБ ЗАВОЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА РИНКУ ТОВАРІВ	11
Гіваргізов І. Г., Кірілюк Б. РЕКОМЕНДАЦІЙНІ СИСТЕМИ В E-COMMERCE: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ.....	15
Бугайчук В. В., Олейніков Н. І. ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
Булуй О. Г. ЦИФРОВА ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	22
Грабчук І. Ф., Паранський Д. І. ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	25
Бугайчук В. В., Романуха С. Г. СУЧАСНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	30
Грабчук І. Ф., Данильчук О. С. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	34
Загурська-Антонюк В. Ф. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД У СТАНОВЛЕННІ СОЛІДАРНОЇ ДЕМОКРАТІЇ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗАГРОЗ	38
Грабчук І. Ф., Яценко А. О. СУТНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43
Зелінська А. М., Ананченко А. В., Нікітіна К. І. ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
Паламарчук Т. М. МОДЕЛЬ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	50

Плотнікова М. Ф., Корінець Є. С., Коваль Н. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ	53
Прокопчук О. А. ТРАНСКОРДОННА РЕЛОКАЦІЯ ЯК ФОРМА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	59
Тарасович Л. В., Михайленко В. Ю. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	62
Ткачук В. І., Лук'яничук В. І. ПОНЯТТЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА	65
Якобчук В. П., Панасюк В. В. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО- ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	68
Безбаз Н. Г. СТОРИНКА МОЛОДОГО ВЧЕНОГО	72
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО РЕФОРМУВАННЯ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ	72
Вітковська Д. І. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	76
Висоцька В. О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»	79
Гладишова Я. О. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАТИЗАЦІЇ	81
Дубинчук Д. А. ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	85
Іванова К. КОНКУРЕНТНИЙ ПРОФІЛЬ РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	88
Карпінський М. М., Челеняк А. В. РОЛЬ СМАРТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ: ЦИФРОВИЙ ВИМІР	91
Козоріз А. В. УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД – КОМПАНІЯ РУДЬ»	94

Кулаков Ю. Д. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	98
Малицькавська Н. М. ДОСВІД КОРОСТЕНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ У ФОРМУВАННІ ЗАСАД СТІЙКОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	101
Невмержицький Д. СУЧАСНІ ТRENДИ СТАНОВЛЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ	103
Нечипорук Н. В. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»	107
Панченко О. В. ВИБІР ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	111
Пашковська Д. І. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ	115
Рибаків О. М. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ	118
Рожков О. О., аспірант ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ГАЛУЗІ ВРХ УКРАЇНИ: ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ	120
Стрельченко І. О. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	125
Ткачук О. НІШЕВІ ЛІКАРСЬКІ КУЛЬТУРИ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ	128
Поліщук А. ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ВІЙНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ	131
Шелест В. Д. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ	134
Шульга В. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ У ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ	136
Лебідь І. СТРАТЕГІЇ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БРЕНДУ	139
Зубрицький С. В. ВЗАЄМОДІЯ ФІНАНСОВИХ ТА ПРАВОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	144

Острогляд В. В.

*ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ.....147*

Зінчук Т., Ковальчук О., Усюк Т.

*СОЦІАЛЬНЕ ФЕРМЕРСТВО ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА
СПІЛЬНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС 2023–2027.....150*

Швець Т. В., Бочковський В.

*ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ СТАНОВЛЕННЯ РИНКОВОГО
СЕРЕДОВИЩА159*

Гроцький І.

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА167

Мельник В.

*ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ
ПІДПРИЄМСТВА171*

Гулко Н. М., Палагін Є. В.

ІННОВАЦІЇ ЯК ВЕКТОР РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....174

Номерчук І. Р.

*СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КІБЕРЗАХИСТУ В УКРАЇНІ177*

Бурлакова Д.

*«ЗЕЛЕНИЙ» ТУРИЗМ: ГЛОБАЛЬНІ ПРАКТИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ
ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ181*

Цибульський І., Орликовський М., Слюта В., Зімірович О.

*КОНКУРЕНТНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ПРАТ «КИЇВСЬКА
КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН».....184*

Васильєв В., Лаговська Д., Опанасюк Н.

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ККФР».....195

Наукове видання

Наукові читання – 2025
Науково-інноваційний інститут
менеджменту, бізнесу і права

Збірник наукових праць за результатами
науково-практичної конференції науково-педагогічних
працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених
НІІ менеджменту, бізнесу і права

Художньо-технічний редактор О. Г. Булуй
Коректор М. Ф. Плотнікова
Комп'ютерна верстка О. Ф. Присяжнюк

*Матеріали у збірнику представлені в авторській редакції без літературного
редагування. Відповідальність за точність викладення матеріалів несуть
автори. Думка редакційної колегії може не збігатися з думкою авторів,
представленої в тезах доповідей.*

Підписано до друку 25.06.2025. Формат 60х84/16
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 12,1. Ум. фарб.-вібд. 11,5
Обл.-вид. арк. 11,1. Вид. № 357.