МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА

МАТЕРІАЛИ

XIII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

16 – 17 ЖОВТНЯ 2025 р.

«ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

м. Одеса

УДК [316.42+330.34](477)

Економічні та соціальні аспекти розвитку України. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції 16-17 жовтня 2025 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. – 516 с.

У матеріалах конференції знайшли відображення економічні та соціальні аспекти розвитку України. Були запропоновані шляхи вирішення найактуальніших та нагальних проблем багатьох сфер сучасного бізнесу та новітні управлінські технології в сучасних турбулентних умовах існування підприємств. В доповідях особлива увага приділялась прикладному характеру досліджень та їх впливу на поліпшення економічної ситуації в країні.

Науковий редактор Козак К.Б. – д-р екон. наук, професор, директор ННІЕУіБ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ

Редакційна колегія:

Агеева І.М. – к.е.н., доц., Баранюк Х.О. – к.е.н., доц., Басюркіна Н.Й. – д.е.н., проф., Згадова Н.С. – к.е.н., доц., Іванченкова Л.В. – д.е.н., проф., Козак К.Б. – д.е.н., проф., Кулаковська Т.А. – д.е.н., проф., Купріна Н.М. – д.е.н., проф., Лагодієнко В.В. – д.е.н., проф., Маркова Т.Д. – к.е.н., доц., Мельник Ю.М. – д.е.н., проф., Мельник Ю.М. – к.філос.н., доц., Немченко В.В. – д.е.н., проф., Ніколюк О.В. – д.е.н., проф., Павлов О.І. – д.е.н., проф., Савенко І.І. – д.е.н., проф., Самофатова В.А. – д.е.н., проф., Седікова І.О. – д.е.н., проф.

Матеріали додаються за оригіналами рукопису

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст та сутність наданих матеріалів

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ ТА ЗАХИСТ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Згадова Н.С., к.е.н., доц.,
Павленко Г.М., ст.викладач
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Інвестиційна привабливість України та захист іноземних інвестицій набуває особливої актуальності в контексті глобальних геополітичних зрушень та амбітних планів України щодо відновлення та інтеграції у світову економічну систему. В умовах, коли країна демонструє незламність та прагне до сталого розвитку, залучення та ефективний захист іноземних інвестицій стають не просто бажаними, а критично необхідними передумовами для забезпечення її довгострокової фінансово-економічної стабільності та безпеки [1].

По-перше, слід визнати, що інвестиційна привабливість України, попри значні виклики, зберігає свій потенціал, що базується на унікальному географічному положенні, значному природно-ресурсному потенціалі, кваліфікованих людських ресурсах та розвиненому науково-технічному фундаменті. Однак реалізація цього потенціалу вимагає консолідованих зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства. Ключовими напрямками підвищення привабливості є подальше вдосконалення регуляторного середовища, мінімізація адміністративних бар'єрів, забезпечення прозорості та передбачуваності державної політики, а також активна імплементація європейських стандартів у всіх сферах економічного життя. Це дозволить сформувати сприятливий інвестиційний клімат, що здатен залучати капітал не лише у традиційні галузі, а й у високотехнологічні сектори та інноваційні проекти.

Розглядаючи архітектуру фінансово-економічної безпеки України в контексті її відновлення та європейської інтеграції, ми зобов'язані глибоко проаналізувати чинники, що формують її інвестиційну привабливість. Попри безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням, слід рішуче стверджувати, що інвестиційний потенціал України залишається суттєвим і багатогранним. Його фундамент становлять не тільки очевидні переваги, такі як унікальне географічне положення, що відкриває перспективи логістичного хабу між Європою та Азією, та значний природно-ресурсний потенціал, що охоплює аграрний сектор, мінеральні ресурси та відновлювані джерела енергії.

До цього додаються кваліфіковані людські ресурси – високий рівень освіти, особливо у технічних та ІТ-спеціальностях, та незламний дух підприємництва, що демонструється навіть у найскладніших умовах. Не менш важливим є розвинений науково-технічний фундамент,

успадкований з радянських часів та трансформований сучасними інноваційними центрами, що створює сприятливе підґрунтя для розвитку високотехнологічних виробництв та R&D діяльності. Більше того, колосальний досвід стійкості, адаптації та швидкої відбудови, який Україна демонструє сьогодні, сам по собі є унікальним активом, що може бути цікавим для інвесторів, які шукають нові парадигми розвитку та готові інвестувати у майбутнє.

Однак, для повноцінної реалізації цього потенціалу, що стане наріжним каменем фінансово-економічної безпеки, необхідні консолідовані, системні та безперервні зусилля всіх ключових стейкхолдерів: держави, бізнесу, міжнародних партнерів та громадянського суспільства. Ключовими напрямками, що вимагають невідкладного та інтенсивного вдосконалення для підвищення інвестиційної привабливості, є радикальне вдосконалення регуляторного середовища: Це включає подальшу дерегуляцію, скасування застарілих та корупціогенних норм, створення прозорих та передбачуваних правил гри, що мінімізують дискрецію чиновників та створюють рівні умови для всіх учасників ринку.

Максимальна мінімізація адміністративних бар'єрів та запровадження концепції "держава у смартфоні" для бізнесу, прискорення процедур ліцензування, дозволів, реєстрації, що дозволить інвесторам швидко та ефективно розпочинати та розвивати свою діяльність без надмірної бюрократії.

Забезпечення абсолютної прозорості та передбачуваності державної політики, як формування чіткої, довгострокової стратегії економічного розвитку, що буде стійкою до політичних змін та забезпечить інвесторам впевненість у майбутньому їхніх вкладень. Це стосується і податкової політики, і земельних відносин, і тарифної політики.

Прискорена та беззастережна імплементація європейських стандартів у всіх сферах економічного життя. Це стосується не лише технічних регламентів та стандартів якості, а й принципів корпоративного управління, захисту прав власності, антикорупційного законодавства та судової практики. Саме це стане сигналом для міжнародного капіталу про незворотність європейського шляху України.

Розвиток інфраструктури, що підтримує інвестиції, модернізація транспортної, енергетичної, цифрової інфраструктури, створення індустріальних парків та вільних економічних зон зі спеціальним інвестиційним режимом.

Комплексна реалізація цих заходів дозволить не лише сформувати стійкий та сприятливий інвестиційний клімат, але й позиціонувати Україну як привабливу платформу для залучення капіталу не тільки у традиційно сильні сектори, такі як агропромисловий комплекс та металургія, а й у високотехнологічні сектори (IT, діджитал-сервіси, кібербезпека,

військово-промисловий комплекс), розвиток інноваційних проектів (стартапи, "зелені" технології, біотехнології). Це розширить джерела економічного зростання та диверсифікує економіку, що є фундаментальним для зміцнення фінансово-економічної безпеки держави в довгостроковій перспективі [1].

По-друге, нерозривно пов'язаним з інвестиційною привабливістю є ефективний захист іноземних інвестицій. Без належних гарантій безпеки капіталовкладень, навіть найпривабливіші можливості залишатимуться нереалізованими. Це питання виходить за рамки суто юридичних аспектів і охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на створення довіри та зниження ризиків для інвесторів. До таких заходів належить зміцнення верховенства права, незалежність судової системи, безкомпромісна боротьба з корупцією, забезпечення прозорості процесів приватизації та державного управління, а також наявність ефективних механізмів вирішення інвестиційних спорів. Особливої уваги потребує розробка та імплементація сучасних міжнародних стандартів захисту прав власності, що відповідатимуть найкращим світовим практикам. Крім того, важливим є створення дієвих механізмів страхування воєнних та політичних ризиків, що може здійснюватися як за рахунок національних фондів, так і через співпрацю з міжнародними партнерами та організаціями [2].

Питання ефективного захисту іноземних інвестицій є фундаментальним елементом, без якого всі попередні зусилля з формування сприятливого клімату можуть виявитися марними. Адже без належних, всеосяжних гарантій безпеки капіталовкладень, навіть найпривабливіші можливості, які пропонує український ринок, залишатимуться нереалізованими. Інвестори, особливо в умовах глобальної конкуренції за капітал, обирають юрисдикції, де їхні активи максимально захищені.

Проблема захисту інвестицій виходить далеко за рамки суто правових та юридичних аспектів. Вона охоплює широкий спектр системних заходів, спрямованих на формування глибинної довіри до держави та її інституцій, а також на максимально можливе зниження всіх категорій ризиків для інвесторів. До таких першочергових та критично важливих заходів належить:

Беззаперечне зміцнення верховенства права. Це означає не лише наявність якісного законодавства, а й його неухильне та однакове для всіх застосування. Верховенство права є основою передбачуваності та стабільності, без яких неможливе довгострокове інвестування.

Реальна незалежність та ефективність судової системи. Інвестор повинен бути впевнений, що у разі виникнення спору, його справа буде розглянута неупереджено, об'єктивно та у розумні терміни.

Безкомпромісна та системна боротьба з корупцією. Корупція є одним з найсерйозніших бар'єрів для інвестицій, що підриває довіру та створює непередбачувані ризики.

Забезпечення повної прозорості процесів приватизації та державного управління. Інвестори потребують чітких, відкритих та зрозумілих правил доступу до державних активів та взаємодії з органами влади [3].

Особливої уваги потребує розробка та імплементація сучасних міжнародних стандартів захисту прав власності, які б не тільки відповідати найкращим світовим практикам, але й випереджали їх, пропонуючи унікальні гарантії. Це включає не лише захист від націоналізації та експропріації без справедливої компенсації, але й захист від "повзучої" експропріації, тобто дій держави, які де-факто позбавляють інвестора контролю над його активами. Необхідно переглянути та модернізувати двосторонні угоди про захист інвестицій, а також активно використовувати можливості багатосторонніх механізмів.

Крім того, в умовах поточної геополітичної ситуації, критично важливим є створення дієвих механізмів страхування воєнних та політичних ризиків. Це є ключовим фактором для залучення капіталу в країну, що перебуває у стані війни та післявоєнного відновлення. Такі механізми можуть включати запровадження національного фонду страхування інвестицій, який би підтримувався державою та надавав гарантії від специфічних ризиків. Активна співпраця з міжнародними партнерами та організаціями, такими як MIGA (Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій), DFC (Корпорація фінансового розвитку США), Export Credit Agencies інших країн, що вже демонструють готовність надавати гарантії та страховки для інвестицій в Україну. Ця співпраця повинна бути максимально інтенсифікована та розширена. Створення можливостей для приватного страхування ризиків за підтримки держави, що стимулюватиме розвиток відповідного ринку страхових послуг [3].

Лише за умови комплексного підходу до захисту іноземних інвестицій, що поєднує інституційні реформи, правові гарантії та механізми страхування ризиків, Україна зможе не лише залучити необхідний капітал для відновлення, а й гарантувати його стабільне функціонування, що є невід'ємною частиною зміцнення її фінансово-економічної безпеки.

Зрештою, зміцнення фінансово-економічної безпеки України прямо залежить від успішності цих двох взаємодоповнюючих процесів. Залучення значних обсягів іноземних інвестицій сприятиме не лише прямому зростанню ВВП та створенню нових робочих місць, але й трансферу технологій, розвитку інновацій, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції її у глобальні ланцюги доданої вартості. Водночас, надійний захист цих інвестицій забезпечить стабільність притоку капіталу, мінімізує ризики

його відтоку та створить позитивний імідж України як надійного партнера на міжнародній арені. Успішна реалізація цих завдань дозволить Україні не лише відновити свій економічний потенціал, а й стати регіональним лідером, що є запорукою її довгострокової безпеки та процвітання.

Література

1. Венгуренко Т.Г., Плахотнюк В.В. Аналіз інвестиційної привабливості України. Бізнес-інформ. 2020. № 4. С. 103–111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-103-111

2. Чапляк Н.І. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи вирішення в сучасних реаліях. Економіка та суспільство. 2022. Вип. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-80

3. Міністерство фінансів України. Прямі іноземні інвестиції (2024). URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ

Згадова Н.С., к.е.н., доц.,
Паненко О.Є., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах економічної нестабільності, загострення конкурентної боротьби та впливу глобальних викликів питання забезпечення економічної безпеки підприємств малого і середнього бізнесу (МСБ) набуває особливої актуальності. Підприємства МСБ, становлячи основу економіки більшості розвинених країн світу, характеризуються підвищеною вразливістю до зовнішніх та внутрішніх загроз через обмеженість ресурсів, специфіку організаційної структури та особливості функціонування.

Економічна безпека підприємства являє собою складну багатогранну категорію, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно протистояти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи стабільне функціонування та сталий розвиток. For підприємств МСБ формування дієвого механізму економічної безпеки є критично важливим завданням, оскільки від його ефективності залежить не лише виживання в конкурентному середовищі, а й можливості для інноваційного розвитку та масштабування діяльності [1].

Аналіз сучасного стану вітчизняного сектору МСБ свідчить про наявність численних проблем у сфері забезпечення економічної безпеки. Серед основних загроз варто виділити недостатність фінансових ресурсів, високий рівень податкового навантаження, нестабільність законодавчого середовища, обмеженість доступу до ринків збуту та сировинних ресурсів, а також недосконаліть системи державної підтримки малого підприємництва. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах воєнного стану та пов'язаних з ним економічних обмежень.

Незважаючи на значну увагу науковців до проблематики економічної безпеки підприємств, питання розробки комплексного механізму формування економічної безпеки саме для сектору МСБ залишається недостатньо дослідженим. Існуючі підходи здебільшого орієнтовані на великі підприємства і не враховують специфічних особливостей функціонування малих та середніх суб'єктів господарювання.

Останні роки стали справжнім випробуванням для світової економіки, і особливо гостро ці випробування відчули на собі саме малі та середні підприємства. Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна, яку розв'язала росія проти України, створили безпрецедентні виклики. Руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів,

міграція населення, інфляція, зростання цін на енергоносії – все це поставило значну частину МСБ на межу виживання.

Однак, незважаючи на всі труднощі, малий та середній бізнес завжди був і залишається фундаментом економіки будь-якої країни. Це не лише створення робочих місць та сплата податків, це – інновації, гнучкість, швидка адаптація до змін та, що найважливіше, – рушійна сила відновлення. Без сильного та стійкого МСБ неможливе повноцінне посткризове відновлення [2].

В Україні сектор малого та середнього підприємництва (МСП) є ключовим драйвером економічного відновлення. Згідно з даними Державної служби статистики України, МСП становлять понад 99% від загальної кількості підприємств у країні та генерують близько 60% всіх робочих місць. Проте саме ці підприємства є найбільш чутливими до зовнішніх загроз та внутрішніх дестабілізуючих факторів, що обумовлено обмеженістю фінансових ресурсів, недосконалістю систем ризик-менеджменту та відсутністю ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки.

Сучасна економічна ситуація свідчить про те, що традиційні підходи до забезпечення економічної безпеки, переважно орієнтовані на великі корпорації, не повною мірою відповідають специфічним потребам та можливостям МСП. Це зумовлює необхідність розробки спеціалізованого механізму формування економічної безпеки, який би враховував особливості функціонування малих і середніх підприємств, їхні ресурсні обмеження та специфічні ризики.

Особливої уваги заслуговує питання адаптації підприємств МСП до цифрової трансформації економіки, яка, з одного боку, відкриває нові можливості для бізнес-розвитку, а з іншого – генерує нові виклики для економічної безпеки. Кібербезпека, захист персональних даних та цифрові платіжні системи стають невід'ємними складовими сучасної системи економічної безпеки підприємств.

Саме тут на перший план виходить стратегічна роль держави. Вона має стати не лише регулятором, а й архітектором, каталізатором та гарантом.

Держава має забезпечити:

- Стабільність та передбачуваність, чіткі "правила гри", мінімум бюрократії, прозорі процедури.
- Доступ до фінансів, програми пільгового кредитування, гранти, компенсація відсоткових ставок, державні гарантії. Необхідно, щоб ці інструменти були максимально доступними та зрозумілими для підприємців.
- Податкові стимули та спеціальні режими оподаткування для МСБ, тимчасові послаблення для постраждалих галузей.

- Підтримка експорту, сприяння виходу на міжнародні ринки, інформаційна та консультаційна підтримка.
- Розвиток інфраструктури, енергетична безпека, транспортна логістика, широкосмуговий інтернет – це базис для будь-якого бізнесу.
- Безпекове середовище та захист від рейдерства, боротьба з корупцією, ефективна робота правоохоронних органів [3].

Банки, кредитні спілки та інвестиційні фонди постають не лише як провайдери фінансових ресурсів, а й як стратегічні партнери держави у конструюванні стійкого та адаптивного економічного середовища для суб'єктів МСБ. Їхня функція суттєво трансформується, виходячи за межі традиційного функціоналу кредитування, що зумовлено динамікою сучасної економічної кон'юнктури, яка вимагає від фінансового сектору підвищеної гнучкості, проактивності та орієнтації на індивідуальні потреби бізнес-суб'єктів.

Одним з ключових напрямів реалізації цієї ролі є формування та імплементація гнучких, індивідуалізованих фінансових продуктів. Це передбачає відхід від уніфікованих кредитних програм на користь рішень, що враховують специфіку галузевої приналежності МСБ, їхню операційну модель, поточний рівень ризиків, а також стадію життєвого циклу підприємства. Такий підхід дозволяє оптимізувати фінансові інструменти, адаптуючи їх до унікальних вимог кожного клієнта, що є особливо актуальним в умовах підвищеної невизначеності та волатильності ринків.

Паралельно, критично важливим є спрощення доступу до кредитних ресурсів, оскільки високі вимоги до застави та складність процедур є суттєвими бар'єрами для розвитку МСБ. Фінансові інститути мають активно працювати над зниженням цих бар'єрів, імплементуючи інноваційні механізми забезпечення кредитів, такі як державні гарантії, використання нетрадиційних видів застави (інтелектуальна власність, майбутні грошові потоки), а також спрощуючи адміністративні процедури. Це не тільки розширить можливості фінансування, але й сприятиме мінімізації трансакційних витрат для підприємців [2].

Окрім прямого фінансування, вагомою складовою є надання комплексної консалтингової підтримки. Фінансові інститути повинні трансформуватися у центри експертизи, пропонуючи МСБ не лише капітал, але й кваліфіковані консультації у сфері фінансового планування, ефективного управління ризиками, оптимізації бізнес-процесів та впровадження новітніх технологій. Такий інтегрований підхід дозволяє підприємствам не тільки отримати доступ до необхідних коштів, але й підвищити свою інституційну спроможність та конкурентоспроможність.

Нарешті, імперативним є активний розвиток та інтеграція цифрових сервісів. В умовах прискореної діджиталізації економіки, фінансові інститути мають бути лідерами у розробці та впровадженні зручних, інтуїтивно зрозумілих онлайн-платформ для управління фінансовими

операціями, а також швидких та безпечних платіжних систем. Це не тільки підвищує ефективність та доступність фінансових послуг, але й мінімізує операційні ризики, сприяючи формуванню захищеного цифрового середовища для МСБ. Таким чином, синергія цих напрямків дозволяє фінансовим інститутам виступати ключовим архітектором економічної безпеки МСБ, сприяючи їхньому сталому розвитку та успішному посткризовому відновленню національної економіки.

Забезпечення економічної безпеки МСБ в умовах посткризового відновлення – це комплексне завдання, яке вимагає синергії зусиль держави, фінансових інститутів та самого бізнесу. Лише працюючи разом, ми зможемо створити стійку, інноваційну та конкурентоспроможну економіку, яка стане запорукою успішного відновлення та майбутнього України.

Література

1. Варналій З. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. Київ: Знання України, 2011. 299 с.
2. Коваленко О. В., Ященко Л. О. Діагностика стану фінансової безпеки підприємств малого і середнього бізнесу. Економічний аналіз. 2022. № 32(2). С. 78-86.
3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ ТА БОРГОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ У ЗМІЦНЕННІ ТА ПІДТРИМЦІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Згадова Н.С., к.е.н., доц., Работін Ю.А., к.е.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах повномасштабного вторгнення та руйнівних наслідків війни, міжнародна фінансова допомога стала критично важливим чинником забезпечення макроекономічної стабільності, підтримки соціальних виплат, функціонування критичної інфраструктури та, зрештою, зміцнення фінансово-економічної безпеки України. Її роль не обмежується лише покриттям дефіциту державного бюджету, а охоплює значно ширший спектр впливу.

По-перше, пряма бюджетна підтримка є найочевиднішим та найбільш нагальним проявом міжнародної допомоги. Вона дозволяє Уряду України виконувати свої соціальні зобов'язання (виплата пенсій, зарплат бюджетникам, соціальних допомог), фінансувати сектор безпеки та оборони, підтримувати функціонування державних інституцій. Без такої підтримки ризик гіперінфляції, девальвації національної валюти та, як наслідок, повного колапсу фінансової системи був би надзвичайно високим, що прямо загрожувало б фінансово-економічній безпеці держави.

По-друге, цільова допомога на відновлення та відбудову інфраструктури, енергетичного сектору, житлового фонду, медичних та освітніх закладів є інвестицією у майбутнє. Хоча ці кошти часто надаються у формі кредитів, їх пільгові умови (низькі відсоткові ставки, тривалі терміни погашення, грейс-періоди) роблять їх суттєво відмінними від комерційних запозичень. Така допомога дозволяє не лише ліквідувати наслідки руйнувань, а й закладати основи для модернізації та підвищення стійкості економіки, що є одним з ключових елементів фінансово-економічної безпеки.

По-третє, гуманітарна допомога хоча й не має прямого фінансового виміру для бюджету, опосередковано впливає на економічну безпеку. Вона дозволяє забезпечити життєво необхідні потреби населення, зменшити соціальну напругу, підтримати внутрішньо переміщених осіб, що запобігає масовим міграційним кризам та зберігає людський капітал, який є важливим для подальшого відновлення економіки.

По-четверте, технічна допомога та експертна підтримка від міжнародних організацій (МВФ, Світовий банк, ЄБРР, USAID, GIZ тощо) сприяє впровадженню реформ, підвищенню інституційної спроможності державних органів, вдосконаленню регуляторного середовища, боротьбі з корупцією. Ці заходи мають довгостроковий ефект, підвищуючи ефективність державного управління, прозорість економічних процесів та,

як наслідок, інвестиційну привабливість країни, що є фундаментом стійкої фінансово-економічної безпеки.

По-п’яте,міжнародна фінансова допомога є сигналом довіри з боку міжнародної спільноти. Вона підтверджує політичну та економічну підтримку України, що має вирішальне значення для збереження довіри інвесторів та кредиторів. Це допомагає Україні отримувати доступ до фінансових ринків на більш прийнятних умовах у майбутньому та підтримувати її кредитний рейтинг.

Джерела міжнародної фінансової допомоги є диверсифікованими: від двосторонніх грантів та кредитів (від США, ЄС, Канади, Великої Британії, Японії та інших країн) до багатосторонніх програм (МВФ, Світовий банк, ЄБРР). Координація цієї допомоги, її ефективне використання та забезпечення прозорості у процесах розподілу є ключовими для максимізації позитивного впливу на фінансово-економічну безпеку України.

Нерозривно пов'язаним з питанням міжнародної фінансової допомоги є зростання державного боргу України. Хоча запозичення є життєво необхідними для підтримки економіки в умовах війни, вони також створюють серйозні виклики та ризики для фінансово-економічної безпеки країни в середньо- та довгостроковій перспективі.

Боргове навантаження України несе в собі низку значних викликів. Передусім, існує високий ризик боргової кризи, оскільки надмірне накопичення боргу, особливо в умовах недостатнього економічного зростання, може призвести до нездатності країни обслуговувати та погашати свої зобов'язання. Такий сценарій може спровокувати дефолт, що, у свою чергу, спричинить втрату довіри з боку міжнародних кредиторів та інвесторів, маючи катастрофічні наслідки для фінансової системи та економіки в цілому.

По-друге, значні витрати, пов'язані з обслуговуванням боргу, а саме виплата відсотків та основної суми, суттєво обмежують можливості Уряду в реалізації фіскальної політики. Це зменшує обсяг коштів, які можуть бути спрямовані на фінансування інших пріоритетних сфер, таких як соціальні програми, інвестиції у розвиток та оборона, що потенційно може уповільнити економічне відновлення та посилити соціальну напругу в суспільстві.

По-третє, значна частка зовнішнього боргу робить економіку України вразливою до різноманітних зовнішніх шоків. Коливання валютних курсів, зміни процентних ставок на світових ринках та глобальні економічні кризи можуть створювати додаткові ризики для фінансової стабільності держави.

Нарешті, зростання частки боргу у ВВП, попри важливість абсолютних показників, є ключовим індикатором. Це співвідношення показує зменшення здатності економіки генерувати достатні доходи для

ефективного обслуговування боргу, що прямо свідчить про зниження рівня фінансово-економічної безпеки країни.

Механізми управління борговим навантаженням та пом'якшення ризиків:

- Реструктуризація та відтермінування платежів: Проактивна співпраця з міжнародними кредиторами щодо реструктуризації державного боргу, отримання відтермінування платежів за основними сумами та відсотками є критично важливим кроком в умовах війни. Це дозволяє зменшити негайне навантаження на бюджет та вивільнити ресурси для інших потреб.
- Пошук грантової допомоги та пільгових кредитів: Максимальне залучення безповоротної (грантової) допомоги та кредитів з максимально пільговими умовами (низькі або нульові відсоткові ставки, довгі терміни погашення, відсутність комісій) є пріоритетом. Це зменшує майбутнє боргове навантаження та вартість обслуговування боргу.
- Ефективне використання запозичених коштів: Жорсткий контроль за цільовим та ефективним використанням кожної позиченої гривні є необхідною умовою. Кошти мають спрямовуватися на підтримку життєдіяльності держави, критичної інфраструктури та проекти, що генерують майбутні доходи та сприяють економічному зростанню.
- Стимулювання економічного зростання: Найкращий спосіб зменшити боргове навантаження у співвідношенні до ВВП – це забезпечити стійке та інклюзивне економічне зростання. Реформи, що покращують бізнес-клімат, залучення інвестицій, розвиток експортного потенціалу, підвищення продуктивності праці – все це сприяє зростанню економіки та, відповідно, зниженню боргового тягаря.
- Розвиток внутрішнього ринку капіталу: Зміцнення внутрішнього фінансового ринку дозволяє залучати кошти від національних інвесторів, зменшуючи залежність від зовнішніх запозичень та пом'якшуючи валютні ризики.
- Розробка довгострокової стратегії управління державним боргом: Ця стратегія повинна бути публічною, прозорою та враховувати різні сценарії економічного розвитку. Вона має включати цілі щодо рівня боргу, його структури, джерел фінансування та ризиків.

Важливо розуміти, що міжнародна фінансова допомога та боргове навантаження є двома сторонами однієї медалі у контексті фінансово-економічної безпеки України. З одного боку, допомога є рятувальним колом, що дозволяє уникнути фінансового колапсу. З іншого боку, значна її частина надається у формі кредитів, що неминуче збільшує державний борг. Тому завдання полягає у максимально ефективному використанні допомоги для стимулювання відновлення та розвитку, що дозволить

Україні у майбутньому генерувати достатні доходи для обслуговування своїх боргових зобов'язань.

Успішне управління цим делікатним балансом вимагає не лише сталої зовнішньої підтримки, але й глибоких, системних внутрішніх перетворень. Україна повинна зосередитися на послідовному впровадженні реформ, спрямованих на підвищення прозорості у всіх сферах державного управління, суттєве покращення ефективності використання бюджетних коштів та створення сприятливих умов для сталого економічного зростання. Лише такий комплексний підхід, що поєднує відповідальне управління боргом із рішучими внутрішніми реформами, забезпечить довгострокову стійкість та зміцнення фінансово-економічної безпеки України.

Зрештою, кінцева мета полягає у трансформації України з реципієнта допомоги на самодостатню економіку, здатну фінансувати власний розвиток та забезпечувати добробут своїх громадян. Це вимагатиме не лише мудрої фіскальної політики та відповідального боргового менеджменту, але й створення привабливого інвестиційного клімату, що сприятиме притоку як внутрішніх, так і зовнішніх капіталів. Лише шляхом цілеспрямованої розбудови стійкої, прозорої та конкурентоспроможної економіки, здатної протистояти викликам та використовувати можливості, Україна зможе гарантувати свою фінансово-економічну безпеку та процвітання у довгостроковій перспективі.

Література

1. Богдан Т.П. Міжнародна фінансова допомога для України: обсяги і напрями використання / Т.П. Богдан // Фінанси України. – 2022. – № 8. – С. 26–45.
2. Післявоєнне відновлення України: принципи, пріоритети, механізми / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, С.В. Кононенко, О.В. Яблонський. – Київ : НІСД, 2022. – 116 с.
3. Смірнова О.М. Фінансування післявоєнної відбудови України: світовий досвід та можливості для України / О.М. Смірнова // Фінанси України. – 2023. – № 4. – С. 49–63.

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Згадова Н.С., к.е.н., доц., Рашевський А.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Дослідження фінансових криз, що виникають в умовах глобальної нестабільності та воєнних конфліктів, є нагальною потребою для забезпечення стабільності світової економіки. Розуміння механізмів дестабілізації та розробка ефективних контрзаходів є неможливими без глибокого аналізу цих явищ. Особливої актуальності вивчення впливу фінансових криз на глобальну економіку набуває через ескалацію збройних конфліктів та їхній руйнівний економічний ефект.

У сучасному геополітичному ландшафті фінансові кризи, детерміновані воєнними конфліктами, ініціюють "ефект доміно", транслюючи негативні імпульси на національні економічні системи, регіональні інтеграційні об'єднання та глобальну економіку. Феномен глобалізації суттєво поглиблює інтерконективність між державами, зумовлюючи екстраполяцію наслідків навіть локальних фінансових дизрупцій до широкомасштабних кризових проявів [1, с.25].

Емпіричне та теоретичне дослідження цих дестабілізуючих явищ набуває особливої значущості, враховуючи, що в умовах воєнних конфліктів фінансові архітектури зазнають посилених потрясінь. Це обумовлено примусовою релокацією ресурсів, ескалацією оборонних витрат, деклінацією виробничих потужностей та торговельної активності, а також акумуляцією соціально-економічної нестабільності. Концептуалізація природи цих криз та їхнього кумулятивного впливу на глобальну економіку є імперативною для розробки ефективних стратегій превенції та нівелювання наслідків фінансових шоків в умовах ускладненої геополітичної конфігурації. Отже, здійснення комплексного аналізу кореляції між фінансовими кризами та воєнними конфліктами представляє собою пріоритетне науково-практичне завдання, імплементація якого сприятиме підвищенню резистентності глобальної економічної системи до сучасних викликів.

Воєнні конфлікти відіграють ключову роль у загостренні фінансових криз, суттєво посилюючи їхні деструктивні наслідки. Бойові дії спричиняють додатковий тиск на фінансову систему, що проявляється у зростанні державних витрат на оборону, скороченні експортних надходжень, руйнуванні інфраструктури та загальному спаді економічної активності. Внаслідок цих факторів фінансові кризи в умовах конфліктів набувають системного характеру, змушуючи уряди переорієнтовувати значні ресурси на військові потреби, що, у свою чергу, знижує їхню

спроможність стабілізувати фінансові ринки та підтримувати економічне зростання [2, с. 68].

Військові конфлікти деструктивно впливають на інфраструктуру, погіршують інвестиційний клімат та підривають довіру до країни як економічного партнера, що призводить до зростання фінансових ризиків. Одним з негайних наслідків війни є колосальні прямі витрати на бойові дії, армію, техніку, боєприпаси, медичне забезпечення, гуманітарні потреби та подальше відновлення інфраструктури. Це зумовлює значне зростання державного боргу та бюджетного дефіциту. У період війни держави часто змушені вдаватися до емісії зобов'язань для фінансування першочергових потреб, що посилює боргове навантаження.

В умовах поточних бойових дій економіка країни не здатна функціонувати у звичному режимі, а національна валюта може зазнавати значних коливань, що додатково ускладнює фінансову стабільність. Одночасно спостерігається зростання інфляції, зниження обсягів виробництва товарів і послуг, а також дефіцит товарів першої необхідності, що негативно впливає на купівельну спроможність населення [3, с. 125].

Військові конфлікти також спричиняють глибокі структурні зміни в економіці. Масштабні руйнування інфраструктури, зниження виробничих потужностей та втрати робочої сили унеможливлюють нормальне та високоефективне функціонування економіки країни. Транспортні та енергетичні системи, а також виробничі потужності можуть бути зруйновані або значно пошкоджені, що призводить до перебоїв у постачанні товарів та послуг. Крім того, війна призводить до втрати висококваліфікованих кадрів, які стають жертвами бойових дій або змушені емігрувати, що також знижує економічний потенціал країни.

Одним із детермінуючих наслідків військових конфліктів є перманентне зростання ендемічної корупції. В умовах мілітаризованого конфлікту спостерігається імплементація неадекватних механізмів контролю над економічними потоками, а великомасштабні державні замовлення, зокрема у сферах озброєння та військової техніки, створюють деструктивний простір для інституціоналізації корупційних схем. Це призводить до дисфункціонального розподілу бюджетних ресурсів та подальшої ерозії макроекономічної стабільності держави. Більше того, наявність військових конфліктів формує сприятливе середовище для проліферації тіньової економіки та нелегальних фінансових потоків, що екзацербує економічні дисбаланси.

Вагомою характеристикою військових конфліктів є їхній пролонгований вплив на економічну систему після завершення активної фази бойових дій. Навіть по закінченню конфлікту країна може перебувати в стані тривалої економічної рецесії. Постконфліктне економічне відновлення вимагає акумуляції значних фінансових та людських ресурсів,

спрямованих на регенерацію інфраструктури, відновлення виробничих потужностей та стимулювання ендогенного зростання економічної активності.

Одним із важливих аспектів, який вимагає врахування при аналізі воєнних конфліктів та їхнього економічного впливу, є деструктивний ефект на трудові ресурси. Тривалі військові дії можуть призвести до значних демографічних втрат, включаючи збільшення кількості біженців, що має як соціальні, так і економічні наслідки. Втрата кваліфікованих кадрів, виснаження інтелектуального потенціалу та зниження виробничої активності – усі ці фактори лімітують потенціал для швидкого економічного відновлення.

Військові конфлікти також суттєво трансформують інвестиційні потоки. Значна частина інвесторів та компаній схильна уникати країн, що перебувають у стані війни, вважаючи їхній ринок надмірно ризикованим. Як наслідок, обсяги інвестицій значно скорочуються або повністю припиняються. Одним з найбільш суттєвих аспектів впливу війни на економічну ситуацію є її руйнівний вплив на соціальну сферу. Війни призводять до значних людських втрат, що скорочує працездатне населення.

Військові конфлікти також мають значні міжнародні наслідки для фінансової стабільності. Вони можуть спричинити підвищення цін на базові ресурси, такі як нафта, газ та метали, що, у свою чергу, впливає на економіку інших країн. Крім того, зміни на фінансових ринках, зумовлені глобальними економічними та політичними зрушеннями, можуть призвести до посилення нестабільності на світових фінансових ринках. Зокрема, зміна ціни на нафту, коливання валютних курсів та падіння фондових ринків можуть бути прямим наслідком воєнного конфлікту, що обмежує можливості для міжнародної торгівлі та підриває стабільність глобальних фінансів [4, с.110-128].

Отже, воєнні конфлікти є ключовими каталізаторами, що значно посилюють фінансово-економічні ризики. Вони можуть спричинити масштабні економічні втрати, регрес рівня розвитку, руйнування інфраструктури та різкі коливання на фінансових ринках, що ускладнює як поствоєнне економічне відновлення, так і стабілізацію фінансової ситуації на міжнародному рівні.

Аналіз впливу сучасних військових конфліктів на глобальну економіку дозволяє виділити низку критичних висновків. Війна в Україні, поряд з іншими геополітичними кризами, істотно дестабілізує світову економічну систему. Домінантними наслідками є енергетичний шок, інфляційні спіралі, продовольча криза, дизрупції у ланцюгах постачання, а також пертурбації на глобальних фінансових ринках. Запровадження санкцій проти росії та інших акторів конфлікту створює додаткові економічні труднощі як для розвинених, так і для країн, що розвиваються.

Ефективне подолання негативних економічних наслідків військових конфліктів можливе лише за умови інтенсифікації міжнародного співробітництва та розробки спільних стратегій для забезпечення стабільності та сталого розвитку.

Для підвищення резилієнтності глобальної економіки до майбутніх шоків критично важливими є диверсифікація енергетичних джерел, масштабні інвестиції в інфраструктуру, технологічний розвиток та програми відновлення постраждалих економік.

Пропозиції щодо мінімізації глобальних економічних наслідків війни охоплюють імператив посилення міжнародного співробітництва, диверсифікацію джерел енергетичних ресурсів з метою зниження залежності від монопольних постачальників, стимулювання економічного відновлення шляхом капіталовкладень в інфраструктуру та розвиток інноваційних технологій, а також сприяння реінтеграції економік постконфліктних країн через імплементацію програм відновлення.

Література

1.Андрєєв, І. О. Фінансова стабільність у кризових умовах / І. О. Андрєєв. — Київ: Наукова думка, 2018. — 240 с.

2.Левченко, А. В. Ризики глобалізації: фінансова стабільність і її забезпечення / А. В. Левченко. — Харків: ХНУ, 2020. — 260 с.

3.Костенко, М. Г. Вплив воєнних конфліктів на міжнародні фінансові ринки / М. Г. Костенко. — Харків: ХТУ, 2021. — 310 с.

4.Дубровський С. І. Війна та енергетична безпека: вплив на нафтові та газові ринки. Український економічний журнал. 2023. Т. 8, № 2. С. 110-128

ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

Мельник Ю. М., к.філос.н., доц., Тодорова С. М., к.філос.н., доц.,
Шевченко Г. А., к.філос.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасне суспільство переживає глибокі трансформації, пов'язані з глобалізацією, технологічним прогресом та кризами політичних інститутів. В умовах воєнних викликів, соціальної нестабільності й посилення процесів демократизації особливого значення набуває проблема **громадянської відповідальності**. Для України ця проблема є особливо актуальною, адже процеси державотворення неможливі без активної участі громадян, які усвідомлюють власні права, обов'язки та цінності.

Філософія освіти розглядає освітній процес як простір формування цілісної особистості, здатної до відповідального вибору. Тому дослідження філософських засад громадянської відповідальності студентів та учнів є необхідною умовою розробки нових стратегій освітньої політики.

З онтологічної точки зору, громадянська відповідальність розглядається як форма буття людини у суспільстві. Вона втілює спосіб співіснування індивіда з іншими людьми, державою та культурою. У класичній філософії громадянська відповідальність була осмислена ще античними мислителями — Платоном і Арістотелем, які підкреслювали, що громадянин є носієм морального обов'язку перед полісом. У Новий час, починаючи з Дж. Локка та Ж.-Ж. Руссо, відповідальність людини осмислюється крізь призму суспільного договору. Сучасні концепції підкреслюють взаємозалежність особистої свободи та відповідальності. Для здобувачів освіти це означає усвідомлення своєї ролі не лише як споживачів знань, а й як активних учасників громадянського життя.

Знання і критичне мислення є фундаментом громадянської відповідальності. Гносеологічний вимір передбачає здатність здобувачів освіти адекватно оцінювати суспільні явища, аналізувати інформацію, відрізняти істину від маніпуляцій.

Філософія Нового часу (Декарт, Кант) заклала підвалини автономного мислення, яке й сьогодні є основою громадянської активності. Критичне мислення, формування якого є одним із завдань сучасної освіти, дозволяє молоді протистояти популізму, фейкам і пропаганді, що має особливе значення в умовах гібридної війни.

Громадянська відповідальність неможлива без ціннісного підґрунтя. У центрі аксіологічного виміру перебувають свобода, справедливість, солідарність, гідність. Вони визначають духовно-моральний орієнтир молодої людини.

Українська філософська традиція (Г. Сковорода, П. Юркевич) підкреслювала значення внутрішньої свободи та духовності як засад громадянського буття. У XX–XXI століттях, у добу демократизації, ці цінності набувають практичного виміру: студентська молодь виступає рушієм суспільних змін (приклад — Революція Гідності). Отже, формування ціннісної основи є стратегічним завданням освіти.

Філософська антропологія розглядає людину як істоту, здатну до свободи та відповідальності. Кожен здобувач освіти постає як потенційний громадянин, наділений унікальними здібностями, але й включений у спільноту.

Громадянська відповідальність у цьому контексті означає гармонізацію особистого і суспільного, індивідуальних прагнень та колективного блага. Вона проявляється у готовності брати участь у волонтерських, соціальних, культурних ініціативах, що є важливою частиною виховної роботи в університетах.

Освіта є ключовим інструментом у формуванні громадянської відповідальності. Університети та школи мають забезпечити не лише передачу знань, а й створення простору для вільного діалогу, дискусії, морального вибору.

Приклади практик: сервіс-ленінг (навчання через громадську діяльність); студентське самоврядування; інтеграція курсів з етики та філософії у навчальні програми; міждисциплінарні проекти на теми прав людини, екології, демократії.

Отже, філософський аналіз громадянської відповідальності дозволяє розглядати її не лише як правову категорію, а як багатовимірний феномен: онтологічний, гносеологічний, аксіологічний та антропологічний. Для здобувачів освіти громадянська відповідальність — це усвідомлення своєї ролі у суспільстві, готовність діяти на благо спільноти, здатність критично мислити та приймати моральні рішення. Освіта, що спирається на філософські принципи, стає ключовим чинником у становленні відповідальних громадян демократичної держави.

Література

1. Арон, Р. (2001). *Етапи розвитку соціологічної думки*. Київ: Юніверс.
2. Габермас, Ю. (2000). *Моральна свідомість і комунікативна дія*. Київ: Альтернативи.
3. Кант, І. (2004). *До вічного миру*. Київ: Юніверс.
4. Локк, Дж. (1998). *Два трактати про правління*. Київ: Основи.
5. Руссо, Ж.-Ж. (2001). *Про суспільний договір*. Львів: Літопис.
6. Сковорода, Г. (1994). *Повне зібрання творів у 2 т.* Київ: Наукова думка.
7. Тугаринов, В. (2004). *Філософія цінностей*. Харків: Акта.
8. Frankl, V. (2006). *Man's Search for Meaning*. Boston: Beacon Press.
9. Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms*. Cambridge: MIT Press.
10. Nussbaum, M. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. Harvard University Press.

ГРОМАДЯНСЬКІ ЦІННСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ:ПРАВОВИЙ І ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Черняк Г.А., к.іст.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У статті досліджуються особливості формування та трансформації громадянських цінностей в умовах соціальної нестабільності. Аналізуються правові механізми, що регулюють громадянську активність, а також психологічні чинники, які впливають на здатність особистості до усвідомленої участі в суспільному житті. Особлива увага приділяється ролі інституційної довіри, емоційної стабільності та освітнього середовища у підтримці громадянської зрілості. Стаття базується на міждисциплінарному підході, що поєднує правознавство, соціальну психологію та педагогіку.

Ключові слова: громадянські цінності, соціальна нестабільність, правова культура, психологічна безпека, інституційна довіра, освіта

Вступ. Громадянські цінності — це система переконань, норм і поведінкових установок, які визначають ставлення особистості до держави, суспільства та власної ролі в ньому[3]. В умовах соціальної нестабільності, спричиненої війною, економічними кризами чи політичними трансформаціями, ці цінності зазнають серйозних викликів. З одного боку, нестабільність може стимулювати громадянську активність, з іншого — породжувати апатію, недовіру та дезорієнтацію. Метою статті є аналіз правових і психологічних чинників, що впливають на розвиток громадянських цінностей у кризовому контексті.

Правовий контекст формування громадянських цінностей. Правова система задає рамки, у яких громадянин може реалізувати свої права та обов'язки. Конституція України, закони про освіту, місцеве самоврядування, свободу слова та захист прав людини — це основа для формування правової культури. Проте в умовах нестабільності правові норми часто втрачають ефективність через низький рівень довіри до інституцій, правовий нігілізм та слабку правозастосовну практику.

Наприклад, за даними КМІС (2024), лише 16% громадян довіряють Верховній Раді, що свідчить про дефіцит легітимності політичних інституцій. Це безпосередньо впливає на готовність громадян брати участь у виборах, громадських ініціативах та правозахисній діяльності [1,2].

Психологічні чинники громадянської активності. Психологічна безпека, емоційна стабільність та ідентифікація з суспільними цінностями є ключовими передумовами для розвитку громадянської позиції. Людина, яка відчуває себе захищеною, має доступ до правової інформації та довіряє інституціям, більш схильна до активної участі в суспільному житті.

Дослідження ІСПП НАПН України (2023) показало, що рівень тривожності серед молоді прямо корелює з рівнем інституційної довіри. У групах з високим рівнем довіри до держави, показник готовності до громадянської участі був на 40% вищим [2].

Освітній компонент як інструмент стабілізації. Освіта відіграє ключову роль у формуванні громадянських цінностей, особливо в умовах нестабільності. Аксіологічний підхід в освіті передбачає інтеграцію ціннісних компонентів у навчальні програми, розвиток критичного мислення, емпатії та соціальної відповідальності.

У 2023 році Міністерство освіти і науки України затвердило Концепцію громадянської освіти, яка передбачає формування компетентностей, необхідних для демократичного співжиття: правова грамотність, участь у прийнятті рішень, толерантність, медіаграмотність. [4].

Взаємодія правового і психологічного виміру. Правова культура не може існувати без психологічної готовності до її прийняття. Водночас психологічна стабільність потребує правових гарантій. Умови соціальної нестабільності вимагають синергії між цими двома вимірами:

- правові механізми мають бути доступними, зрозумілими та справедливими
- психологічна підтримка — системною, інституційною та освітньо орієнтованою[5.6].

Висновки

Громадянські цінності в умовах соціальної нестабільності формуються на перетині правового регулювання, психологічної безпеки та освітньої підтримки. Для їх розвитку необхідно забезпечити інституційну довіру, правову грамотність та емоційну стабільність громадян. Лише за умови поєднання цих чинників можливо сформувати активне, відповідальне громадянство, здатне до конструктивної участі в житті суспільства навіть у кризових умовах.

Література

1.Київський міжнародний інститут соціології. (2024). Динаміка довіри до соціальних інституцій. Отримано з офіційного сайту КМІС https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1

2.Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. (2023). Психологічна безпека в умовах соціальної нестабільності. https://ispp.org.ua/?s=

https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/405

3.Конституція України. (1996). https://ips.ligazakon.net/document/Z960254K

4.Міністерство освіти і науки України. (2023). Концепція громадянської освіти. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#Text

5.Жадан І. В. (2022). Громадянська компетентність: соціальні очікування і реалії. https://ispp.org.ua/2022/11/03/monografiya-gromadyanska-kompetentnist-socialni-ochikuvannya-i-realiii-zhadan-i-v/

6.Темченко М. (2012). Морально-правові цінності у психологічній складовій механізму забезпечення громадянських прав.https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a54b8bd-d546-454c-ac36-99c53552c094/content

СУБ'ЄКТИВНЕ ВІДЧУТТЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНСТРУКТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Черняк Г.А., к.іст.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У статті досліджується феномен суб'єктивного відчуття стабільності як соціально-психологічного індикатора, що формується на основі довіри до ключових інституцій — держави, фінансової системи та ринку праці. Аналізуються чинники, що впливають на формування довіри, її зв'язок із психологічним благополуччям, рівнем тривожності та мотивацією до соціальної активності. Наведено дані соціологічних і психологічних досліджень.

Ключові слова: стабільність, довіра, тривожність, психологічна безпека, держава, фінансові інститути, ринок праці

Вступ. Стабільність у суспільстві — це не лише результат економічної політики чи політичної ситуації, а й суб'єктивне відчуття громадян, що їхнє життя є передбачуваним, захищеним і перспективним. Це відчуття формується через довіру до інституцій, які забезпечують базові умови життєдіяльності. Психологічно стабільна людина демонструє нижчий рівень тривожності, вищу мотивацію до соціальної взаємодії та здатність до довгострокового планування.

Методологія. У дослідженні використано вторинний аналіз даних соціологічних опитувань (КМІС, НБУ, Державна служба зайнятості), а також результати психологічного моніторингу (Інститут соціальної та політичної психології НАПН України). Для візуалізації — графічні моделі, що демонструють зв'язок між рівнем довіри та психологічними показниками.

Економічна безпека — це стан економіки країни, який гарантує її стійкість, здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам і забезпечує належний рівень життя громадян. Психологічний аспект економічної безпеки відображає суб'єктивне відчуття захищеності людей у фінансовій та соціально-економічній сферах.

Соціально-психологічний конструкт економічної безпеки в Україні складають такі показники**, як суб'єктивне відчуття стабільності:** довіра до держави, фінансових інститутів та ринку праці; **фінансова грамотність:** рівень знань та умінь ефективно розпоряджатися фінансами, що впливає на відчуття безпеки; с**оціальні очікування:** психологічна готовність адаптуватися до економічних криз, інфляції, нестабільності; п**оведінкові реакції:** страхи, пов'язані з втратами доходів, і тенденції до консервативного чи ризикового інвестування.

Стабільність — це не лише макроекономічні показники чи політична ситуація. Це передусім внутрішнє відчуття людини, що її життя має передбачуваність, захищеність і перспективу. Суб'єктивне відчуття стабільності формується через довіру — до держави, фінансових інститутів та ринку праці.

1.Довіра до держави та психологічна безпека. Громадяни, які вірять у здатність держави забезпечити безпеку, правосуддя та соціальний захист, почуваються більш впевнено. Прозорість дій влади, ефективність інституцій та відкритий діалог із суспільством — ключові чинники формування цієї довіри.

Згідно з даними ІСПП НАПН України (2023), громадяни з високим рівнем довіри до державних інституцій демонструють на 35% нижчий рівень соціальної тривожності. Прозорість, справедливість і передбачуваність державної політики знижують когнітивне навантаження, пов'язане з невизначеністю. У 2021 році рівень довіри становив 45%, а індекс тривожності — 70. До 2024 року довіра зросла до 62%, а тривожність знизилась до 48. Це демонструє чітку тенденцію: чим вища довіра до державних інституцій, тим нижчий рівень соціальної тривожності [1,2,6].

2.Фінансова стабільність і психологічна впевненість.

Фінансова поведінка громадян тісно пов'язана з емоційною регуляцією. Люди, які мають доступ до стабільних фінансових інструментів, демонструють вищу здатність до самоконтролю, планування та зниження імпульсивних рішень.

Надійність банків, стабільність національної валюти, доступність кредитування та захист заощаджень — усе це впливає на те, наскільки люди готові планувати майбутнє, інвестувати чи накопичувати. Коли фінансова система викликає довіру, громадяни менше схильні до паніки та ризикованих рішень.

При низькому рівні фінансової стабільності (0–30) середній показник емоційного самопочуття становить близько 40 балів. При високому рівні стабільності (70–100) — емоційне самопочуття зростає до 80+ балів. Це підтверджує, що фінансова впевненість сприяє психологічному комфорту, зниженню тривожності та покращенню загального стану [3].

3.Ринок праці та самооцінка.

Зайнятість є одним із ключових чинників психологічного благополуччя. Відчуття стабільності значною мірою залежить від того, чи має людина доступ до гідної роботи, чи може розраховувати на справедливу оплату та професійний розвиток. Люди, які мають стабільну роботу, демонструють вищу самооцінку, меншу схильність до депресивних станів та більшу соціальну активність. Гнучкість ринку, підтримка підприємництва та захист прав працівників — це те, що формує впевненість у завтрашньому дні. Найвищий рівень життєвої задоволеності

мають особи, зайняті повний робочий день. Найнижчий — серед безробітних, що свідчить про сильний психологічний вплив економічної нестабільності [4].

Самозайняті демонструють високий рівень задоволеності, що може бути пов’язано з автономією та гнучкістю.

Дослідження Державної служби зайнятості України у 2025 році охопило понад 55 000 роботодавців та 70 000 безробітних. Виявлено кадрову кризу в промисловості, транспорті та будівництві, а також готовність бізнесу наймати вразливі категорії населення [5]. Це свідчить про трансформацію ринку праці в напрямку інклюзивності та адаптивності.

Висновки

Суб’єктивне відчуття стабільності — це не лише соціальний, а й психологічний конструкт. Воно формується через довіру до інституцій, що забезпечують базові потреби, і прямо впливає на емоційне благополуччя, рівень тривожності та мотивацію до соціальної участі. Для формування стійкого суспільства необхідно інтегрувати психологічні механізми у державну політику, фінансову освіту та трудові програми.

Література

1.Київський міжнародний інститут соціології. (2024). Динаміка довіри до соціальних інституцій. Отримано з офіційного сайту КМІС
https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1

2.Інститут соціальної та політичної психології НАПН України. (2023). Психологічна безпека в умовах соціальної нестабільності. https://ispp.org.ua/?s=
https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/405

3.Національний банк України. (2024). Фінансова поведінка населення. https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2024-rik-stiykist-yak-fundament-dlya-vidnovlennya-ekonomiki

4.Міністерство економіки України. (2025). Дослідження ринку праці України. https://me.gov.ua/News/Detail/4bd1b350-34db-4ab2-b327-2e15057046ed?lang=uk-UA

5. Інститут демографії та проблем якості життя НАН України. (2025). Презентація дослідження ринку праці та демографічних процесів в Україні. Київ: НАН України. Доступно на офіційному сайті Інституту демограф https://www.demography.org.ua/

6. Київський міжнародний інститут соціології (КМІС). (2024). Динаміка довіри до соціальних інституцій (2021–2024). Київ: КМІС. Доступно на офіційному сайті КМІС https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1

ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА ГРОМАДЯНСЬКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТУДЕНТІВ ВНЗ

Черкаський А.В., к.іст.н, доц.
Одеський національний технологічний університет

Громадянська культура, громадянське суспільство, громадянська активність — взаємопов'язані поняття. Нерозвиненість культури громадянськості, незрілість громадянського суспільства і неефективність його інститутів є багато в чому причиною недовіри населення до інститутів влади різного рівня, неготовності різних груп суспільства до корінних змін у функціонуванні традиційних соціальних інститутів — сім'ї, відтворення народонаселення, культури, моралі, охорони здоров'я, безпеки та ін.[1].

Проблема в тому, що розуміння громадянського суспільства дуже сильно варіюється в повсякденному та науковому, правовому та соціокультурному уявленні, і винен у цьому сенс самого слова «громадянин». Громадянство можна розуміти і як підданство, і як відданість своєму уряду, державі, нації і як здатність до відстоювання своїх прав. При цьому завжди маємо справу з громадянином, але розуміння громадянства, громадянськості при цьому зовсім різне.

Незважаючи на розгорнуті та докладні визначення різних термінів, можна відзначити і загальноприйнятий характер деяких з них, що не є достатнім. Так, визначення громадянського суспільства не гарантує збільшення уявлень у тому, як у ньому мають брати участь пересічні люди. Слова «незалежне від держави, але що взаємодіє з нею», які зазвичай зустрічаються в різних визначеннях, демонструють нам базові характеристики, але не показують головного — як і з чиєю допомогою це суспільство можна розвивати.

Більш продуктивним нам здається визначення, дане Вацлавом Гавелом в 1994 р. «Громадянське суспільство — це соціальний простір, у якому прокидаються почуття солідарності для людей і любові індивіда до своєї спільноти. Представницька демократія в її нинішній формі не може гарантувати задоволення всіх людських потреб. Громадянське суспільство спонукає рядових членів брати участь в управлінні, тим самим зміцнюючи відносини між ними та державою, в якій вони живуть»[2, С. 57]. Наголошується не незалежність від держави, а необхідність співпраці з нею, але на особливих умовах.

Отже, громадянське суспільство — це насамперед люди, які не просто співіснують разом, а й пов'язані певними узами (солідарністю), виконують певні завдання. Плюралізм, згода щодо базових цінностей, наявність механізмів для мирного вирішення конфліктів [3] – це способи існування громадянського суспільства, але ці способи, як і будь-які

практики, можуть існувати лише за умови їхнього постійного відтворення людьми у своєму повсякденному житті. Громадська або громадянська участь населення, таким чином, є необхідною умовою формування громадянського суспільства, при цьому держава розглядається як частина суспільства, що легітимізує можливість взаємного контролю.

. Громадська участь необхідна, щоб «забезпечити можливість позитивного впливу індивіда на соціокультурне середовище свого існування, своє ком'юніті» [4. С. 46], це виявляється у прагненні перетворити місце свого проживання, приносити користь, за допомогою такої участі закріплюються практики активної взаємодії із середовищем, формується громадянська самосвідомість. При цьому саме громадська активність може бути більш привабливою для молодих людей, оскільки політичну вони часто сприймають як результат тиску з боку «дорослих»: держави, частково викладачів і, можливо, батьків.

Одночасно намічається ситуація замкнутого кола, бо у розумінні майже половини студентів громадянське суспільство безпосередньо пов'язується з наявністю досить високого рівня добробуту населення, але такого ніколи не станеться без впливу суспільства на діяльність держави, без контролю за розпорядженням довіреними йому ресурсами. Насправді так званий середній клас, безумовно, є основою і гарантом громадянського суспільства, але зростання громадянської активності викликається, перш за все, прагненням щось змінити у своєму власному житті. І тоді основною перешкодою розвитку громадянського суспільства можна вважати невпевненість, чи, точніше, впевненість у неможливості позитивних змін у своєму житті, особливо в тому, що стосується її якості.

Пасивність, очікування якихось дій з боку держави підтверджуються такими даними: 30% студентів вважають, що громадянське суспільство сформується за умови, «щоб влада зважала на інтереси громадян, ширше залучала їх до вирішення важливих державних проблем», і майже в 2 рази менше, ніж у 19%. [5]. Справа, звичайно, не тільки в студентах, те саме можна сказати і про їхніх батьків. Слід зазначити дві важливі складові процесу розвитку громадянського суспільства: по-перше, знання людьми того факту, що найкращим способом захисту їхніх інтересів є їхні власні дії та наявність необхідних для цього компетенцій, установок, зокрема, впевненість у успішному вирішенні проблем за допомогою спільних дій; по-друге, освоєні практики відстоювання власних прав, які мають бути ефективними. Якщо ці знання та практики стають чимось само собою зрозумілим, а не обмежуються окремими закликами, деклараціями та формальним навчанням, то розвивається та сама громадянська культура населення і, як наслідок, громадянське суспільство.

Чи може вища освіта зробити свій внесок у розвиток громадянського суспільства і яким чином? Сучасний внз має всі можливості для розвитку громадянської активності студентів, залучення їх до суспільно корисної

діяльності та створення умов для виходу за межі внз на ширше соціальне поле. Автором пропонується програма розвитку громадянської активності студентів, розроблена з урахуванням проведеного аналізу. Основні блоки програми: формування правової, політичної та моральної культури; підтримка та розвиток громадянської активності студентів; підготовка лідерів для професійної, суспільно-політичної та соціально-корисної діяльності; розвиток навичок спілкування, співробітництва в інформаційно-комунікативному просторі; системне вивчення молодіжних громадських об'єднань, рухів, некомерційних організацій; толерантність як основа способу життя; моніторинг рівня громадянської участі студентів. Таким чином, внз може активно сприяти розвитку насамперед громадської участі студентів, їхньої активності з різних питань спільної життєдіяльності, що є важливою складовою громадянського суспільства. При цьому у навчальних закладах багато можливостей, які розкриті у цій програмі: викладання відповідних курсів, різноманітні форми суспільної, політичної, культурної практик, проектна діяльність, розвиток інформаційної компетентності, діагностика відповідальності за вибір та участь у конкретних організаційних структурах.

Література

1. Васильєва М. П. Соціальна активність молоді як умова консолідації суспільства // Сучасні реалії та перспективи соціального виховання особистості в різних соціальних інституціях : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Харків, 27 жовт. 2023 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди [та ін. ; редкол.: І. А. Романова, І. О. Шеплякова, М. О. Штанько]. – Харків, 2023. – С. 43–45.
2. Вацлав Гавел. Промови та есеї.К.,Комора,2016.144с.
3. Мануйлов Є. М. Соціальна активність молоді: до проблеми розуміння сутності // *Вісник Національної юридичної академії України ім. Ярослава Мудрого*. 2010. №3. - Х. : Право, 2010. - С. 3-12.
4. Панок В.Г. Психологія життєвого шляху особистості: моногр. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 277 с.
5. Сапріянчук А. П. Соціальна ініціатива особистості як суттєва риса її суспільної активності. *Вісник Житомирського державного університету. Педагогічні науки*. 2010. Вип. 54. С. 158–161.

ГРОМАДЯНСЬКІ ЦІННОСТІ В КОНТЕКСТІ ДІАЛОГУ КУЛЬТУР ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ботіка Т.С., к.іст.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Діалог культур є важливим аспектом сучасного глобалізованого світу, де взаємодія між особливостями історичного розвитку, традиціями, мовами та ціннісними орієнтирами виступає певним базисом для становлення громадянських принципів. У цьому контексті останні відіграють пріоритетну роль, оскільки вони сприяють розвитку відкритого суспільства, яке прагне до порозуміння, гармонії та співпраці.

Дослідження основ демократичних аспектів у контексті діалогу культур дозволяє проаналізувати, яким чином ці цінності стають основою для ефективної комунікації, взаємоповаги та створення спільних рішень на глобальному рівні. Громадянські цінності є фундаментальною складовою сучасного суспільства, особливо в умовах глобалізації та зростаючого впливу міжкультурного діалогу. Саме громадянські ініціативи здатні забезпечити підтримку демократичних цінностей, допомагаючи зберегти солідарність, взаємодію та діалог.

У сучасному світі демократія стає не лише політичним, але й культурним інструментарієм, який впливає на всі сфери суспільного життя. Вона забезпечує не лише інституційні гарантії, але й сприяє формуванню конструктивного громадянського суспільства, яке здатне критично оцінювати поточну ситуацію, активно впроваджувати нові рішення, а також брати участь у їх подальшій реалізації.

Американський соціолог, творець теорії постіндустріального суспільства Д. Белл [1] в одній зі своїх праць підкреслював, що перехід до інформаційного суспільства сприяє формуванню нових типів соціальних структур, які вимагають нових підходів до демократичної взаємодії та взаємної поваги. В умовах постіндустріального розвитку, де інформація стає головним ресурсом, громадянські цінності набувають особливого значення як інструмент забезпечення рівності доступу до знань та інформації. У цьому плані діалог культур стає важливим механізмом для адаптації громадянських цінностей у різних культурних просторах.

Сучасний світ давно трансформується під впливом глобалізаційних викликів. Тому різні дослідники намагаються проаналізувати вплив глобалізації на цивілізаційний поступ. Зазвичай глобалізація розглядається як процес стирання кордонів між державами, закономірний етап розвитку сучасного суспільства та утворення планетарної спільноти зі спільними цінностями та відповідним способом існування [2].

Український дослідник соціальної філософії та політології М. Степико вказує: «глобалізація – це об’єктивний процес, що ставить перед

сучасними культурами проблему можливості існування унікальних національних ареалів на карті сучасного світу на шляхах його об'єднання в єдиний економічний і культурний організм. Очевидно, що процеси світової інтеграції не мають перекреслювати історично усталеного факту диференціації національних культур, які формувалися впродовж століть в окремих країнах, створивши систему культурних надбань і цінностей, без урахування яких неможливо уявити цілісності світу як такого культурного простору, у якому завжди залишається місце для іншого» [3]. Ця цитата ілюструє один з основних викликів сучасності – напруженість між глобалізаційними процесами та збереженням національної ідентичності.

Можна виділити наступні принципи громадянських цінностей у контексті діалогу культур:

По-перше, принцип рівності. Цей принцип полягає у рівноправному доступі до ресурсів, можливостей та прав незалежно від культурної, расової, етнічної, релігійної або іншої приналежності. У сучасному суспільстві рівність забезпечує можливість кожної культури бути представленою, включеною та почутою, що сприяє створенню прозорого суспільства.

По-друге, принцип плюралізму. Плюралізм визнає та цінує різноманітність поглядів, культурних та світоглядних позицій, забезпечуючи можливість вільного обміну ідеями. Це дозволяє різним соціальним групам зберігати свою ідентичність, а також водночас активно брати участь у спільному суспільному житті.

По-третє, принцип діалогічності. Діалог є ключовим фактором щодо взаєморозуміння та вирішення конфліктів між культурами. Він вимагає готовність до співпраці, взаємну повагу та бажання розуміти інші позиції. Крім того, діалог дозволяє не лише обмінюватися думками, але й разом формувати спільне бачення конкретних ситуацій або майбутнього.

У контексті війни в Україні питання збереження громадянських цінностей набуває особливої гостроти. В умовах війни демократичні принципи часто виявляються під загрозою, коли на перший план виходять питання безпеки, захисту та виживання. Проте, навіть в екстремальних умовах війни, демократія може знайти нові форми вираження та адаптації.

Війна проти зовнішньої агресії – це боротьба не лише за територіальну цілісність, але й за ідентичність України як демократичної, європейської держави. Демократія в Україні опинилася під ударом не лише через безпосередню загрозу військового вторгнення, але й через необхідність зберігати внутрішню єдність та ефективність у складних умовах сьогодення. Війна в Україні стала випробуванням на витривалість громадянських цінностей. Це стало важливим сигналом для громадянського суспільства та міжнародної спільноти. Українське громадянське суспільство виявило вражаючу здатність до самоорганізації та підтримки демократичних принципів під час війни.

Таким чином, громадянські ініціативи стають не лише політичними інструментами, а й основою для гармонійного співіснування та взаємоповаги між різними групами, як на національному, так і на глобальному рівні. В Україні ці процеси мають велике значення, оскільки питання діалогу культур є важливою складовою соціокультурного та політичного дискурсу. Глобалізація в цьому сенсі виступає як зовнішній виклик, так і можливість щодо переосмислення власних цінностей та підтвердження їх значення на міжнародній арені.

Література

1. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. Сучасна зарубіжна соціальна філософія: хрестоматія. К. 1996. С. 194 – 251.
2. Поліщук І. Глобалізація як провідна тенденція розвитку сучасних міжнародних відносин. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2023. № 1 (15). С. 195 – 204.
3. Степико М. Українська ідентичність: феномен і засади формування: монографія. К. 2011. 336 с.

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Добрянська Н.А., д.е.н., проф., Курченко Д.С., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сталий розвиток туризму є ключовим елементом сучасної туристичної політики, який забезпечує економічну ефективність галузі, збереження природних та культурних ресурсів, а також соціальну стабільність регіонів. Зарубіжний досвід показує, що успішне впровадження стратегій сталого розвитку вимагає комплексного підходу, інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів, а також активної участі органів публічного управління.

Теоретично сталий розвиток туризму базується на концепції «триєдності»: економічна, соціальна та екологічна складові взаємопов'язані і взаємозалежні. Економічний аспект передбачає створення робочих місць, розвиток інфраструктури, збільшення надходжень до місцевих бюджетів. Соціальний – участь громад у плануванні туристичних програм, забезпечення доступності та культурної інтеграції. Екологічний – збереження природних ресурсів, мінімізація негативного впливу на довкілля, впровадження систем оцінки впливу туристичної діяльності.

У зарубіжній практиці можна виділити декілька ефективних моделей. У Швеції стратегія сталого розвитку туризму реалізується через інтегроване планування регіонів із пріоритетом еко-туризму. Держава підтримує локальні ініціативи, фінансує проєкти енергозбереження та охорони природи, забезпечує партнерство між муніципалітетами, бізнесом і громадськими організаціями. Аналогічний підхід застосовується у Данії, де туристичні дестинації управляються за принципом «зеленої економіки», а місцеві громади активно залучені до контролю та моніторингу туристичних потоків.

У Німеччині та Нідерландах широке використання цифрових платформ дозволяє відслідковувати концентрацію туристів у популярних місцях, планувати завантаженість об'єктів та оцінювати вплив туризму на екосистеми. Цей інструмент сприяє оптимізації туристичних маршрутів і зменшенню сезонного навантаження на природні ресурси.

У Північній Америці, зокрема в Канаді та США, успішною практикою є застосування моделей державно-приватного партнерства. Такі моделі дозволяють залучати інвестиції у розвиток інфраструктури, туристичних центрів та еко-програм. Наприклад, у національних парках Канади реалізуються проекти з відновлення екосистем, організації екологічно відповідального туризму та навчання відвідувачів принципам сталості [1].

Роль публічного управління у реалізації стратегій сталого розвитку туризму полягає у розробці нормативно-правової бази, фінансовому стимулюванні інноваційних проектів, координації міжрегіональних ініціатив, а також у забезпеченні моніторингу ефективності впровадження заходів. Держава виступає гарантом балансу між економічними інтересами бізнесу та потребами громад, а також контролює екологічну та соціальну відповідальність туристичних операторів [2].

Аналіз зарубіжних кейсів демонструє, що ефективність стратегій сталого розвитку туризму значною мірою залежить від комплексності підходу: інтеграції цифрових технологій, участі місцевих громад, державного регулювання та фінансової підтримки. Перспективи розвитку включають впровадження міжсекторального партнерства, розширення туристичного продукту поза традиційними сезонами, створення авторських програм із культурно-освітньою складовою та активне використання еко- та цифрових інновацій.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду у сфері формування та реалізації стратегій сталого туризму дозволяє дійти висновку, що їх основний зміст зосереджений на розвитку регіонального туризму, узгодженні економічних інтересів із завданнями охорони довкілля та врахуванні потреб місцевих громад. Важливим елементом таких стратегій є вибудовування нових форм співпраці між органами державної влади та приватним сектором, зокрема у сфері розвитку екотуризму та впровадження сталих практик. Крім того, значну увагу в сучасних стратегіях приділено освітнім і просвітницьким програмам, спрямованим на формування у населення екологічної свідомості, усвідомлення цінності природної та культурної спадщини, а також розуміння переваг екотуризму й соціально орієнтованих туристичних послуг.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про необхідність комплексного підходу до формування стратегій сталого розвитку туризму, де публічне управління виступає ключовим механізмом реалізації стратегічних завдань. Адаптація цих практик в українських умовах потребує інтеграції сучасних технологій, залучення громадських і бізнесових структур, а також забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями туризму.

Література

1. Candia, S., Pirlone, F., Spadaro, I. Integrating the carrying capacity methodology into tourism strategic Plans: A sustainable approach to tourism. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 15, 2020, №. 3, pp. 393- 401.

2. Камінецький В. В. Концептуальні засади державного регулювання розвитку курортно-рекреаційної сфери в регіонах України. Право та державне управління. 2020. № 1, том 2. С.115-121

EUROPEAN EXPERIENCE IN REDUCING THE SHADOW ECONOMY AND ITS ADAPTATION TO THE UKRAINIAN NATIONAL ECONOMY

Зелінська Є. Ю., аспірант кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

The shadow economy is one of the most pressing socio-economic challenges of our time, significantly affecting the pace of state development and its financial stability. For Ukraine, this issue is particularly relevant, as a considerable share of economic activity remains outside official records, reducing tax revenues, distorting competition, and creating barriers to investment. European Union countries also face the phenomenon of economic shadowing; however, over the past decades, they have managed to design and implement a range of effective de-shadowing mechanisms. Their experience is of special interest to Ukraine, as it demonstrates practical ways to reduce the scale of the shadow economy and to ensure transparency in economic processes.

Studying the European experience is crucial for Ukraine, as it makes it possible to adapt successful practices to national realities and to develop a domestic strategy for reducing the scope of the shadow economy. This would enhance the transparency of economic processes, strengthen trust in state institutions, and promote the country's integration into the European economic space. This problem has acquired particular urgency today, under the conditions of full-scale war and Ukraine's simultaneous acquisition of candidate status for EU membership. The war intensifies pressure on public finances and requires the most efficient use of every budget hryvnia, which is impossible without reducing the shadow sector. At the same time, the European integration course obliges Ukraine to harmonize its economic and legal systems with European standards. Therefore, adapting the European experience of de-shadowing becomes not only an economic necessity but also a strategic step toward Ukraine's future membership in the European Union.

The study draws on analytical materials from international organizations, official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, as well as findings from scholarly publications by domestic and foreign researchers. The methodological foundation of the work includes general scientific methods of analysis and synthesis, comparative analysis of de-shadowing practices in EU countries and in Ukraine, the statistical method for assessing the scale of the shadow economy, and the method of generalization for formulating conclusions and recommendations on the possibilities of adapting the European experience to national conditions.

The experience of EU countries with high levels of shadow economy prior to accession is first examined. Before joining the EU, a number of Central and Eastern European countries were confronted with large-scale shadowing of their

economies. For instance, in the 1990s and early 2000s, the share of the shadow economy in Bulgaria was estimated at over 35–40% of GDP, in Romania at around 30%, in Latvia and Lithuania at more than 25%, and in Poland at approximately 20%. These figures considerably exceeded the average level observed in Western European countries. EU accession served as a catalyst for reforms: legislation was required to be harmonized, tax control was strengthened, financial monitoring instruments were introduced, and the role of cash in the economy was gradually reduced. As a result, within 10–15 years after integration, the level of the shadow economy in most of these countries was reduced by 5–10 percentage points, which ensured additional budget revenues and contributed to the strengthening of investor confidence.

However, examples of countries with persistently high levels of shadow economy even after EU accession can also be identified. Unlike the post-socialist states, Italy and Greece have traditionally maintained high levels of shadow economy within the EU. According to estimates by Eurostat and the World Bank, its share in Italy is assessed at around 18–20% of GDP, and in Greece at 21–23% of GDP, which significantly exceeds the EU average of approximately 13%. The main factors underlying this phenomenon are identified as a high level of corruption, weak tax discipline, the significant role of cash transactions, and the consequences of economic crises. EU membership stimulated the introduction of a range of reforms in these countries: in Italy, stricter controls over entrepreneurs' incomes were implemented and cash payments were restricted, while in Greece, emphasis was placed on the use of electronic cash registers and the de-shadowing of the tourism sector. Nevertheless, even after integration, the problem of the shadow economy has not been eliminated, which indicates the need for systemic and continuous improvement of anti-crisis measures. Table 1 presents the main methods of shadow economy reduction applied by EU countries, the results of their implementation, and the possibilities of adapting these instruments to the Ukrainian context.

Table 1. - Shadow economy reduction practices in EU countries

Country	De-shadowing methods	Result	Applicability in Ukraine
Poland	Digitalization of the tax system (electronic declarations, integration with banks)	Reduction of the shadow economy from ~20% to <15% of GDP	Expansion of State Tax Service e-services, integration with Diia
Romania	Strict VAT control, introduction of electronic cash registers	Increase in tax revenues	Large-scale implementation of cash registers/e-cash registers, VAT analytics
Bulgaria	Restrictions on cash transactions, development of card payments	Reduction of shadowing in trade	Limits on cash operations, promotion of cashless payments
Latvia	Transparency of the banking system, financial	Reduction of "grey" financial flows	Strengthening the role of the NBU and the State

	monitoring		Financial Monitoring Service
Lithuania	Simplified taxation for small businesses	Legalization of part of SMEs	Development of preferential regimes for the self-employed
Italy	Restrictions on cash payments, electronic income reporting	Slowing of shadow economy growth (~20% of GDP)	Gradual reduction of cash operations in Ukraine
Greece	Electronic cash registers, control in the tourism sector	Growth of VAT revenues, but a high shadow economy remains (~22% of GDP)	Expansion of control in tourism, services, and HoReCa sectors

Source: compiled on the basis of data from the IMF, the World Bank, the European Commission, as well as analytical studies [1–4].

So, the analysis of EU countries' experience demonstrates that, regardless of the level of economic development, the key directions of de-shadowing have included digitalization and tax flow control, the reduction of cash transactions, and the creation of incentives for business legalization. Thus, Poland, Romania, and Greece focused on digital services and stricter tax administration; Bulgaria and Italy emphasized limiting cash circulation; while Lithuania and Latvia demonstrated the effectiveness of simplifying conditions for small businesses and ensuring financial system transparency. The general pattern lies in the combination of strict control instruments with positive incentives for businesses, which ensured both the growth of tax revenues and the gradual legalization of the "grey" sectors.

In a broader context, the adaptation of this experience for Ukraine implies the need for a comprehensive approach: combining digitalization of the tax system, restrictions on cash operations, and transparency of financial flows with parallel support for small businesses. This aligns with the EU's requirements for candidate countries, as de-shadowing is an important condition for financial stability, combating corruption, and strengthening investor confidence. For Ukraine, such reforms will serve as a guarantee not only of increased budget revenues and effective post-war recovery, but also of progress toward integration into the European economic space.

Література

1) Schneider, F. (2015) 'Shadow economy and tax evasion in the EU', Journal of Money Laundering Control, 18(1), pp. 34–51. doi:10.1108/JMLC-09-2014-0027.

2) Banelienė, R. and Melnikas, B. (2019) 'The shadow economy in the Eastern Partnership countries: Modelling and estimating in the context of the needs to develop economic cooperation between the European Union and

Eastern Partnership countries', International Journal of Economic Sciences, 8(1), pp. 1–26. doi:10.20472/ES.2019.8.1.001.

3) Popescu, C., Davidescu, A.A. and Huidumac, C. (2018) 'Researching the main causes of the Romanian shadow economy at micro and macro levels', Sustainability, 10(10), 3518. doi:10.3390/su10103518.

4) Tudose, B.M. (2015) 'An analysis of the shadow economy in EU countries (2003–2015)', CES Working Papers, 7(3), pp. 303–312. Available at: https://www.econstor.eu/handle/10419/198463

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ КНР ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ ТА ПОСИЛЕННЯ ЇЇ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Нацвлішвілі Т.М., аспірант
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, м. Київ

Смарт-економіка Китаю формується на перетині зовнішньої торгівлі, транснаціональних інвестицій і цифрової інфраструктури. Комбінація промислового апґрейду (стратегія MIC2025) [1], глибшої інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості (ГЛДВ/торгівля з урахуванням доданої вартості - ТДВ) [3] та інституційної лібералізації через Всеосяжне регіональне економічне партнерство (ВРЕП) і механізми вільних економічних зон підтримує структурний перехід від “фабричної” до інноваційної моделі зростання [2], [5]. Мета — показати, як саме зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) виступає ключовим детермінантом розвитку смарт-економіки КНР і підсилює її глобальну конкурентоспроможність, спираючись на міжнародні дані та звіти [1], [2].

У дослідженні застосовано системний підхід, контент-аналіз міжнародних документів і статистики (OECD, UNCTAD, World Bank), а також порівняльний та інституційний аналіз для оцінки впливу зовнішньоекономічної діяльності на розвиток смарт-економіки КНР.

Дослідження спирається на аналіз торговельної та інвестиційної політики [2], статистичних індикаторів участі у ГЛДВ/ТДВ (OECD TiVA) [3], оглядів щодо MIC2025 та цифрового виміру зовнішньої інтеграції [1], [6], а також на метрики експорту, НДДКР та інноваційності (World Bank; WIPO) [9], [8]. Для оцінки інституційних змін у сфері транскордонного руху даних використано незалежні огляди регуляторних новацій 2024 року [7].

ЗЕД КНР є двигуном смарт-модернізації через масштаб ринків і ефекти масштабу: за оцінками міжнародних організацій, частка Китаю у світовому експорті товарів у 2023 році становила приблизно 14%, що підтверджує роль зовнішнього попиту як каталізатора технологічного апґрейду [11]. Паралельно показники ТДВ свідчать про зростання внутрішньої доданої вартості в експорті, тобто про поступ від простої збірки до більш складних стадій ланцюгів створення вартості [3].

Транснаціоналізація капіталу підсилює смарт-економіку: за даними UNCTAD, зовнішні запаси ПІІ Китаю у 2023 р. становили близько $2,9 трлн (outward FDI stock), що відображає масштабну присутність китайського капіталу у виробничих та технологічних мережах за кордоном [4]. Водночас цифровий вимір Ініціативи «Один пояс, один шлях» — Цифровий Шовковий Шлях — розглядається як канал поширення інфраструктури, платформ і стандартів у суміжних юрисдикціях [6].

Інституційна архітектура відкритості включає ВРЕП, який гармонізує правила у сферах торгівлі товарами, послуг, інвестицій та е-комерції і дає простір для спрощення процедур у регіоні [5]. У 2024 році незалежні джерела фіксують пом'якшення вимог до вивезення частини категорій даних, запровадження елементів негативного списку у пілотних ВЕЗ та продовження строку дії оцінок — що полегшує транскордонний обіг даних для бізнесу (зокрема фінтех і платформні моделі) [7]. Це знижує трансакційні витрати та поліпшує інтеграцію китайських компаній у глобальні ланцюги вартості.

Цифрова економіка — ядро смарт-модернізації: за Global Innovation Index 2024 Китай входить до групи провідних інноваторів (11-та позиція), що відображає сильні інноваційні результати [8]. Частка витрат на НДДКР у ВВП тримається на підвищеному рівні (близько 2,6–2,7% за останні доступні роки), формуючи базу для генерації та експорту технологій і ІВ [9].

Крос-бордерна е-комерція (КБЕК) перетворилася на вагомий канал експорту: у 2024 році оприлюднені проєкти правил спрямовані на розбудову закордонних складів та масштабування КБЕК-моделей, що зменшує «останню милю» та відкриває глобальні ринки для МСП-експортерів [10].

Отже, зовнішньоекономічна діяльність Китаю об'єднує розвиток експорту, потужні інвестиційні потоки за кордон, ініціативу «Один пояс, один шлях» разом із Цифровим Шовковим Шляхом, розширення регіональних торговельних угод та мереж вільних економічних зон, активну цифровізацію торгівлі та реформування правил обігу даних. Усе це поєднується зі зростанням витрат на наукові дослідження й розробки та підтримкою інноваційного сектору, що дозволяє Китаю перетворюватися з «світової фабрики» на країну-лідерку у високотехнологічних галузях і формувати власні стандарти розвитку. Така стратегія підкріплює не лише внутрішню модернізацію, а й довгострокове зміцнення позицій Китаю у світовій економіці.

Література

1. Center for Security and Emerging Technology. (2022, March 10). *Notice of the State Council on the Publication of "Made in China 2025"*. Georgetown University. https://cset.georgetown.edu/publication/notice-of-the-state-council-on-the-publication-of-made-in-china-2025/ CSET

2. World Trade Organization. (2024, June 12). *Trade Policy Review—China: Secretariat report (WT/TPR/S/458)*. https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/s458_e.pdf World Trade Organization

3. OECD. (2023). *ICIO-TiVA highlights: GVC indicators for China (2020 edition)*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/trade-in-value-added/tiva-2023-CHN.pdf OECD

4. UNCTAD. (2024). *World Investment Report 2024—Annex table 2: FDI stock, by region and economy (2000, 2010, 2022, 2023)*. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_annex-2_en.pdf UN Trade and Development (UNCTAD)

5. ASEAN Secretariat. (2020). *Summary of the Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) Agreement*. https://asean.org/wp-content/uploads/2020/11/Summary-of-the-RCEP-Agreement.pdf ASEAN

6. Clingendael Institute. (2020, July). *Unpacking China's Digital Silk Road*. https://www.clingendael.org/publication/unpacking-chinas-digital-silk-road Clingendael

7. Reuters. (2024, March 22). *China relaxes security review rules for some data exports*. https://www.reuters.com/technology/cybersecurity/chinas-cyberspace-regulator-issues-rules-facilitate-cross-border-data-flow-2024-03-22/ Reuters

8. WIPO. (2024). *China ranking in the Global Innovation Index 2024*. https://www.wipo.int/gii-ranking/en/china WIPO

9. World Bank. (n.d.). *Research and development expenditure (% of GDP) — China*. https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CN World Bank Data

10. Reuters. (2024, June 11). *China issues draft rules to expand cross-border e-commerce*. https://www.reuters.com/technology/china-issues-draft-rules-expand-cross-border-e-commerce-2024-06-11/ Reuters

11. UNCTAD. (2025). *Key statistics and trends in international trade 2024*. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2025d2_en.pdf UN Trade and Development (UNCTAD)

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Немченко В.В., д.е.н., проф., Борозьонов Є.І., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Важливе значення у період війни та післявоєнної відбудови України має створення та розвитку інноваційного механізму. Сучасний економічний механізм залишається сировинним та не здатний забезпечити відновлення країни.

Інноваційний механізм дозволяє:

- створювати конкурентоспроможну продукцію, підвищуючи добробут населення;
- випускати екологічно безпечну продукцію, знижуючи витрати держави на охорону здоров'я та довкілля;
- вирішувати проблему дефіциту робочої сили за рахунок роботизації та штучного інтелекту (ШІ);
- розвивати сучасну інфраструктуру, покращуючи логістику, рекреацію та туризм.

У післявоєнний період повинні переважати економічні методи стимулювання інновацій: податки, пільги, кредити, субсидії, держзамовлення. Держава має створювати умови для перекваліфікації працівників застарілих підприємств, повертати українських біженців, спрямовувати кошти від боротьби з корупцією та залучати венчурні фонди й іноземні інвестиції.

Особливу роль відіграє розвиток ШІ та цифрової економіки, які застосовуються в управлінні, виробництві, оборонній сфері. Закордонний досвід свідчить про значні обсяги інвестицій у ці напрями (Китай, ОАЕ, США). Водночас, використання ШІ потребує контролю фахівців через ризики помилок.

Інноваційний механізм має бути спрямований на формування нових сучасних галузей: біотехнологій, електроніки, космічних технологій, ядерного синтезу. Основним макроекономічним показником розвитку повинен стати ВВП, створений на основі інноваційної діяльності підприємств.

Висновки:

1. Економічний механізм України залишається неінноваційним, що стримує відновлення держави.
2. Важливо створити умови для повернення українців, розвивати інвестиційні фонди та венчурні проекти.
3. Держава має підтримувати інноваційний розвиток через держзамовлення, податкові стимули та перекваліфікацію кадрів.
4. Інноваційний механізм повинен формувати нові галузі, відповідні XXI століттю.

5. ВВП, заснований на інноваційній діяльності, має стати ключовим показником розвитку країни.

Література

1. Котелевець Д.О. Інфраструктура цифрової економіки: монографія. – К.: МНТУ, 2023. – 204 с.

2. Кучинський В.А. Вплив процесів діджиталізації на інноваційний розвиток підприємств: монографія. – Харків: НВ Центр поліграфії, 2024. – 185 с.

3. Філатова О.М. Інвестиційне забезпечення розвитку харчової промисловості в Україні. Автореф. дис... к.е.н., ОНТУ, 2022.

4. Людвік І.І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації. – Держава та регіони, 2022, №2 (125).

РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У ВІЙНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМИ СТРУКТУРАМИ

Перекицай М.В.
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг

Управління ресторанними бізнес-структурами традиційно є одним з найбільш складних напрямків підприємницької діяльності. В умовах війни підвищення рівня складності та ризиковості пов'язане, в першу чергу, з порушенням логістики, зростанням вартості ресурсів, нестабільністю попиту, проблемами з безпекою та міграцією населення, що створює нову реальність для підприємців [3, с.77]. Особливо складною є ситуація для мережевих структур, які мають значну географію присутності та різний рівень ризиків у різних регіонах України.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема: аналітичний метод – для вивчення сучасного стану ресторанного ринку України та досвіду провідних мереж у воєнних умовах; порівняльний аналіз – для зіставлення практик міжнародних та українських мережевих структур; системний підхід – для визначення ключових проблем, ризиків та можливостей функціонування ресторанного бізнесу; методи узагальнення та прогнозування – для формування пропозицій щодо ефективного управління мережевими структурами.

Вітчизняний ринок ресторанного бізнесу характеризується наявністю як локальних мереж, так і міжнародних франчайзингових брендів. Варто відзначити, що з початком повномасштабної війни ринок зазнав суттєвих трансформацій:

- міжнародні бренди (зокрема, McDonald's, KFC) тимчасово призупинили роботу у прифронтових та окупованих регіонах, але згодом відновили діяльність у більш безпечних містах, адаптувавши меню та формат роботи;
- українські мережі (Сушія, Lviv Croissants, Пузата Хата) зіштовхнулися з проблемами логістики та кадрового забезпечення, але швидше адаптувалися завдяки досить гнучкій системі управління.

Значна частина ресторанів змінила формат діяльності на початку повномасштабного вторгнення через відкриття пунктів видачі їжі, співпраці з волонтерськими організаціями, підтримку ЗСУ. Дані заходи дозволили зберегти робочі місця та утримати клієнтську лояльність. Водночас протягом останніх трьох років спостерігається тенденція до зменшення кількості окремих закладів у мережах, але водночас – до зростання популярності форматів «to go» та доставки [1].

Серед основних проблем та ризиків, з якими зіштовхнулися мережеві ресторанні структури, варто відзначити:

- логістичні обмеження – складність доставки продуктів за рахунок змін логістичних шляхів, блокування кордонів, регулярних обстрілів логістичних пунктів з боку країни-агресора;
- кадровий дефіцит – виїзд працівників за кордон, мобілізація, вимушене переміщення;
- фінансові ризики – падіння купівельної спроможності населення, підвищення витрат на енергоносії та оренду;
- безпекові фактори – обстріли, руйнування інфраструктури, відключення електроенергії;
- нестабільність попиту – коливання кількості клієнтів залежно від ситуації в регіоні.

Попри наведені складнощі, навіть в існуючих умовах ресторанні мережеві структури мають низку можливостей для збереження та розвитку бізнесу:

- розвиток онлайн-замовлень і доставки, партнерство з агрегаторами (зокрема, Glovo);
- впровадження енергонезалежних рішень (генератори, сонячні панелі, системи зберігання енергії);
- створення цифрового адаптивного меню, яке враховує дефіцит продуктів у випадку затримки поставки і знижує собівартість;
- розвиток франчайзингових моделей, які дозволяють розширювати присутність із меншими ризиками;
- використання соціально відповідального бізнесу як конкурентної переваги (підтримка ЗСУ, допомога вимушено переміщеним особам, корпоративна соціальна відповідальність).

В цілому маємо відзначити, шо ефективне управління мережевими структурами ресторанного бізнесу в умовах війни потребує поєднання антикризових заходів, стратегічного мислення та оперативної гнучкості [2, с.73-74]. З урахуванням сучасних викликів, доцільно виділити кілька ключових напрямів удосконалення системи управління:

Децентралізація та регіональна автономія. Мережеві ресторанні структури зазвичай мають централізовану систему управління, однак в умовах війни це може знижувати оперативність прийняття рішень. Доцільним є делегування повноважень регіональним менеджерам, які краще розуміють локальний контекст: безпекову ситуацію, потреби споживачів, особливості постачання. Такий підхід дозволяє швидше адаптувати меню, графік роботи та навіть формати обслуговування (доставка, take-away, благодійні кухні).

Антикризове планування та сценарне управління. Одним із найважливіших завдань є створення системи сценаріїв на випадок різних форс-мажорних обставин: блекаути, повітряні тривоги, перебої у постачанні продуктів, загроза евакуації. Для цього доцільною є розробка протоколів дій для персоналу та системи резервних каналів постачання.

Впровадження принципів business continuity management (управління безперервністю бізнесу) дасть змогу мінімізувати ризики зупинки роботи та зберегти довіру клієнтів.

Гнучка кадрова політика. У воєнний час кадрові проблеми стають особливо відчутними через мобілізацію, міграцію та вимушені переїзди. Ефективним рішенням може бути:

- залучення працівників на умовах часткової або змінної зайнятості;
- перекваліфікація співробітників;
- використання дистанційних інструментів управління для менеджерів;
- програми психологічної підтримки персоналу для збереження мотивації.

Гнучкий підхід до формування команди допомагає забезпечити безперервність роботи навіть в умовах дефіциту кадрів.

Інноваційні маркетингові стратегії. Війна суттєво змінила поведінку споживачів: зросла чутливість до ціни, актуальними стали прості та доступні страви, а лояльність клієнтів значною мірою формується через соціальну відповідальність бізнесу. У цих умовах доцільно:

- активно використовувати цифрові канали (соцмережі, мобільні додатки, чат-боти);
- робити акцент на локальні акції та спеціальні пропозиції;
- комунікувати соціальну місію мережі (підтримка ЗСУ, безкоштовні обіди для переселенців);
- застосовувати персоналізовані інструменти маркетингу (програми лояльності, push-сповіщення, знижки для певних категорій клієнтів).

Фінансова стійкість та оптимізація ресурсів. В умовах падіння купівельної спроможності та зростання витрат особливого значення набуває управління фінансовими потоками. До ключових кроків належать:

- диверсифікація джерел доходу (наприклад, розвиток кейтерингу, кулінарних онлайн-курсів, продаж напівфабрикатів);
- оптимізація витрат на енергоносії та оренду через впровадження енергоефективних рішень;
- пошук грантових і кредитних програм для підтримки бізнесу;
- поступове формування резервного фонду для покриття непередбачуваних витрат.

Технологічні рішення та цифровізація процесів. Використання сучасних IT-рішень може суттєво підвищити ефективність управління. Сюди належать: CRM-системи для контролю замовлень і взаємодії з клієнтами, автоматизовані системи управління запасами та логістикою, інструменти онлайн-аналітики для відстеження фінансових показників у режимі реального часу. Це все забезпечує прозорість бізнес-процесів і швидке реагування на зміни ринку.

Соціальна відповідальність як інструмент управління. Соціально відповідальні ініціативи у воєнний час мають подвійну цінність: вони допомагають суспільству та водночас формують позитивний імідж бренду. Участь у благодійних проєктах, підтримка військових і переселенців, організація безкоштовних або пільгових обідів сприяють збереженню довіри клієнтів і забезпечують довгострокову лояльність.

Як підсумок слід відзначити, що ефективне управління ресторанними мережами в умовах війни має спиратися на баланс між оперативними рішеннями та стратегічними підходами. Поєднання гнучкості, технологічних інновацій і соціальної відповідальності може стати ключем до стійкості та розвитку ресторанного бізнесу навіть у кризовій ситуації.

Література

1. Кравченко В. Доставка в укриття, столики для одинаків і кухарі із зарплатою айтівця. Як змінилися українські ресторани за час війни. URL: https://mind.ua/publications/20280823-dostavka-v-ukrittya-stoliki-dlya-odinakiv-i-kuhari-iz-zarplatoyu-ajtivcya-yak-zminilisya-ukrayinski-rest
2. Коваль О., Катюха Д. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. №1. С.72-78.
3. Роїк О., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2022. Вип.66. С.77-82.

СТАЛИЙ ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Самофатова В.А., д.е.н., проф.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Самофатов М.І., PhD, доц.
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, м. Одеса

Важливою дослідницькою парадигмою, що відповідає сучасним викликам, є концепція сталого розвитку. ЇЇ сутність полягає у тому, що соціально-економічний розвиток має бути спрямований на гармонізацію еколого-економічного простору з урахуванням поточних інтересів і потреб кожної особистості і суспільства в цілому без загрози для інтересів і потреб майбутніх поколінь. Тому, сталий інклюзивний розвиток у виноробстві має поєднувати екологічну відповідальність (раціональне використання природних ресурсів, перехід до органічного виноробства); соціальну інклюзію (створення робочих місць, залучення мешканців місцевих територіальних громад, підтримка малих і середніх виробників); економічну конкурентоспроможність (впровадження інновацій, експорт продукції, брендинг та розвитку локального туризму і т. ін.).

Українське виноградарсько-виноробна галузь має значну історію, великі перспективи та є важливою складовою вітчизняної агропродовольчої сфери. У сучасному глобалізованому середовищі міжнародна торгівля виноробною продукцією перестала бути просто бізнесом, вона перетворилася на елемент економічної, наукової та культурної дипломатії та є інструментом м'якої сили. Для багатьох європейських країн експорт вина є не лише важливою статтею доходу, а і символом національної ідентичності та культурної спадщини.

Проте, українське виноробство, хоча й має історичні традиції та природні передумови для розвитку, наразі лише починає свій шлях інтеграції у світовий винний ринок. Нині важливим завданням розвитку виноробної галузі України є інтеграція у європейський ринок, розвиток виробництва безалкогольних і низькоалкогольних вин, ребрендинг українських вин як частини культурної спадщини. Це вимагає не лише якісної продукції, а й продуманої міжнародної економічної політики, орієнтованої на підтримку експорту та зміцнення позицій вітчизняної виноробної продукції на зовнішніх ринках. Провідні вітчизняні виробники, такі як ТОВ ПТК «Шабо», ПАТ «Коблево» та ТОВ «Велес» ТМ Колоніст активно розширюють експорт продукції, проте нині виноробна галузь потерпає від воєнних дій, логістичних проблем та обмеженого доступу до інвестицій і т. ін.

Вчені та виробничники визнають, що виноробство – це не тільки про те, як створювати вино. Класична виноробня є дуже особливим

підприємством. Важливою частиною технологічного ланцюга є виноградарство, а ще і розвиток **винного туризму**. Відтак, виноробня впливає на розвиток регіону, його економіку, імідж та природу. Нині, ТОВ «Шато Чизай» (м. Берегово, Закарпатська обл.) – єдина виноробня України, яка взяла участь у масштабному науковому дослідженні про сталий розвиток і винний туризм. До того ж, в Шато Чизай зараз впроваджують проєкт з перетворення залишків лози після сезонного обрізання на екопаливо. **Для компанії також дуже важливим є сталий розвиток усього Закарпаття, що має особливу природу та унікальний історично-культурний профіль**. [1].

Якщо говорити про українську виноробнну галузь в цілому, то вона має природні передумови для розвитку, однак експортний потенціал використовується лише частково. Основні проблеми з якими стикається галузь: відсутність цілісної державної стратегії підтримки експорту, висока вартість сертифікації, слабка маркетингова підтримка та обмежений доступ малих виробників до зовнішніх ринків. Попри це, з'являються позитивні тенденції: розвиток автохтонних сортів участь у виставках, зростання експорту та активність галузевих об'єднань. Для реального прориву потрібна скоординована державна політика, фінансові стимули, створення і просування бренду «Ukrainian wine» та розвиток інфраструктури для колективного експорту [2]. На наш погляд, Україна має потенціал відтворити «італійську модель сталого інклюзивного розвитку виноробної галузі», роблячи ставку на органічні вина та винний туризм, адже Італія входить до ТОП-3 світових експортерів вина та є лідером у Європі з органічного виноробства. Італія також демонструє приклад синергії економіки, екології та культури, що робить її виноробство глобально конкурентоспроможним. При цьому, Україна та Італія можуть співпрацювати у сфері обміну технологіями, маркетингу та туризму шляхом формування спільних програм у рамках європейського ринку. Для України перспективним є формування винних кластерів та розширення кооперації малих виноробів. Це посилить сталий інклюзивний розвиток виноробної галузі.

Отже, якщо вітчизняна виноградарсько-виноробна поєднає розвиток на засадах сталості та інклюзивності, якість, інновації та автентичність, то вона матиме всі передумови для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Література

1. Офіційний сайт Шато Чизай. URL.: https://chizay.com/?srsltid=AfmBOorTnnMAg1QFCQ4Ax5qHRUt5BXLF56-Qxlgf6AhJC6Mz0fhjCG0t (дата звернення 21.09.2025).

2. Wine regions of Ukraine. URL.: https://ukr.wine/regions/ (дата звернення 22.09.2025).

КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМНОГО ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Черкасов Д.Ф., аспірант спеціальності 051 «Економіка»
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

У сучасних умовах трансформаційних змін, що охоплюють світову економіку, особливого значення набуває проблема формування потенціалу виробничих підприємств. Традиційні підходи до управління ресурсами та процесами дедалі частіше поступаються місцем інноваційним моделям розвитку, які забезпечують стійкість та конкурентоспроможність бізнесу. Саме інноваційний розвиток розглядається як основний фактор системного формування потенціалу підприємств, що дозволяє не лише зберігати позиції на ринку, а й розширювати їх.

Потенціал виробничого підприємства доцільно розглядати як інтегровану категорію, що поєднує матеріальні, фінансові, кадрові, технологічні та організаційні можливості, здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей. Системний підхід передбачає узгодженість усіх елементів потенціалу, їх взаємодію та адаптивність до зовнішніх викликів. Водночас головну роль відіграє здатність підприємства до інноваційної діяльності, яка визначає перспективність розвитку та формування довгострокових конкурентних переваг [1].

Інноваційний розвиток виробничого підприємства охоплює впровадження сучасних технологій, цифровізацію процесів, оптимізацію управлінських рішень, розвиток людського капіталу та підвищення екологічної відповідальності. Важливим напрямом є створення інноваційної інфраструктури, що включає науково-дослідні підрозділи, механізми трансферу технологій, партнерство з університетами та стартапами. Завдяки цьому формується середовище, здатне генерувати та впроваджувати нові ідеї [2].

Запропонована концепція системного формування потенціалу виробничого підприємства на основі інноваційного розвитку передбачає інтеграцію кількох блоків:

- **стратегічного управління** – орієнтація на інноваційні цілі та моделювання довгострокових сценаріїв розвитку;
- **кадрового потенціалу** – розвиток інноваційної культури, підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання креативності;
- **організаційно-економічних механізмів** – застосування сучасних методів управління, цифрових платформ, систем управління знаннями;
- **ринкової адаптивності** – здатність швидко реагувати на зміни попиту та технологічні виклики;

- **екологічної та соціальної відповідальності** – дотримання принципів сталого розвитку як невід'ємного елементу інноваційної стратегії.

Запропонована концепція передбачає інтеграцію п'яти блоків, які формують єдину систему розвитку потенціалу підприємства, орієнтовану на інновації.

1. **Стратегічне управління** забезпечує формування довгострокового бачення розвитку підприємства з урахуванням глобальних тенденцій та інноваційних викликів. Сутність полягає у визначенні стратегічних цілей, що орієнтовані не лише на зростання економічних показників, а й на впровадження нових технологій, розширення ринків збуту, розвиток партнерств і екологічну відповідальність. Особливе значення має моделювання альтернативних сценаріїв розвитку, що дозволяє підвищити адаптивність підприємства до динамічного середовища.

2. Людський капітал є визначальним у забезпеченні інноваційного розвитку. Цей блок включає розвиток інноваційної культури серед персоналу, формування умов для творчості та ініціативності, а також постійне підвищення кваліфікації працівників. Важливим інструментом стає система мотивації, яка стимулює генерацію нових ідей та їх реалізацію. Особливу увагу приділяють підготовці фахівців у сферах цифрових технологій, управління знаннями та екологічного менеджменту.

3. **Організаційно-економічні механізми. Е**фективність системного формування потенціалу значною мірою залежить від застосування сучасних інструментів управління, що передбачає використання цифрових платформ для автоматизації виробничих і бізнес-процесів, систем управління знаннями для накопичення та поширення інноваційних рішень, а також методів гнучкого управління (agile-підходи). У поєднанні з новітніми фінансовими механізмами, такими як венчурне фінансування чи інноваційні грантові програми, це створює сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності.

4. **Ринкова адаптивність.** Сучасне виробниче підприємство має бути спроможним оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, що означає гнучкість у виробничих процесах, швидке оновлення асортименту, освоєння нових сегментів ринку та застосування маркетингових інновацій. Адаптивність передбачає активне використання цифрових каналів комунікації з клієнтами, моніторинг споживчих переваг і здатність підприємства до швидкої трансформації виробничих та організаційних процесів відповідно до потреб ринку.

5. **Екологічна та соціальна відповідальність.** В умовах глобальних викликів принципи сталого розвитку стають невід'ємною складовою інноваційної стратегії. Цей блок орієнтується на зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, впровадження «зелених»

технологій, утилізацію відходів та енергоощадні рішення. Водночас він включає соціальну відповідальність бізнесу: інвестиції у розвиток місцевих громад, забезпечення гідних умов праці та участь у соціальних програмах. Такі заходи формують позитивний імідж підприємства та підвищують його конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Отже, концепція системного формування потенціалу підприємства на основі інноваційного розвитку є багаторівневою моделлю, яка поєднує стратегічні, кадрові, організаційно-економічні, ринкові та соціально-екологічні складові. Її реалізація забезпечує комплексний розвиток підприємства, створює умови для ефективного використання ресурсів і сприяє досягненню довгострокових конкурентних переваг у глобальній економіці.

Таким чином, системне формування потенціалу підприємства на основі інноваційного розвитку має розглядатися як комплексна управлінська концепція, що поєднує стратегічне бачення, технологічні рішення та кадрову складову. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розширенню ринкових можливостей та зміцненню позицій підприємств у глобальному економічному середовищі.

Література

1. Латинін М. А. Стратегічні пріоритети розбудови інформаційного суспільства в Україні. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1733_51051712.pdf .

2. Сєнкевич О.Ф., Войт Д.С. Цифрова трансформація територіальних управлінських систем: напрями та перспективи розвитку. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 52-2. С.81-85.

ПЛАНУВАННЯ МОРСЬКОГО ПРОСТОРУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЗІ МАРИКУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

Маковецька А. О., здобувач третього рівня освіти (PhD)
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса

Марикультура є перспективним напрямом розвитку аквакультури України, особливо в умовах зростання попиту на водні біоресурси та необхідності зменшення імпортозалежності. Водночас акваторії Чорного моря є зоною перетину інтересів багатьох секторів – судноплавства, рибальства, туризму, природоохоронної діяльності та енергетики. Це створює просторові конфлікти та потребує системного управління.

Морське просторове планування (MSP) виступає ключовим інструментом інтегрованого використання морських просторів. Це процес аналізу, організації та розподілу морського простору між різними видами діяльності з метою забезпечення екологічно збалансованого та економічно ефективного використання ресурсів. Такий підхід дозволяє оптимізувати просторове розміщення господарських об'єктів, уникати конфліктів між секторами, забезпечувати збереження морських екосистем і створювати передбачуване та стабільне середовище для інвесторів. У країнах Європейського Союзу MSP закріплене на законодавчому рівні директивою [1] та базується на принципах інтегрованого управління.

У міжнародній практиці морське просторове планування посідає важливе місце в управлінні розвитком марикультури, оскільки дає змогу узгоджувати економічні інтереси з екологічними вимогами та соціальними пріоритетами. У країнах Європейського Союзу MSP є невід'ємною складовою політики «блакитного зростання», яка спрямована на раціональне використання морських ресурсів та простору. Основна увага приділяється поєднанню розвитку аквакультури з охороною природи, збереженням біорізноманіття та рекреаційною діяльністю.

Важливу роль у розвитку MSP відіграв міжнародний проєкт AquaSpace (Horizon 2020) [2], спрямований на розширення простору для аквакультури у внутрішніх і морських водах з урахуванням екологічних, соціальних та економічних факторів. У межах цього проєкту було визначено ключові просторові та правові обмеження, які впливають на розвиток марикультури, розроблено та протестовано набір інструментів для просторового планування та оцінки доцільності розміщення господарств. Ці інструменти застосовувалися у 17 пілотних зонах по всьому світу (в Європі, Північній Америці, Китаї, Австралії, Новій Зеландії і т.д) з урахуванням різних екологічних умов та типів аквакультури.

Прикладом успішної практики є Балтійське море, де MSP використовується для планування розміщення об'єктів марикультури з

урахуванням екологічних обмежень, зокрема контролю біогенного навантаження. Це дозволяє запобігати негативному впливу на екосистеми та одночасно забезпечувати умови для розвитку аквакультури. Іншим показовим прикладом є Адріатичне узбережжя (Італія-Хорватія-Словенія), де транскордонне просторове планування дозволило узгодити зони розміщення марикультури з судноплавством, рекреаційними зонами та природоохоронними територіями. Такий досвід демонструє важливість регіональної співпраці та комплексного підходу.

В Україні формування нормативних засад для розвитку марикультури розпочалося із прийняттям Закону України «Про аквакультуру» [3]. Цим законом уперше визначено правові основи господарського використання морських акваторій, зокрема внутрішніх морських вод та територіального моря, для потреб аквакультури. Подальшим кроком стало ухвалення підзаконних актів у 2015 році, які деталізували порядок користування морськими ділянками, запровадили типові договори оренди та методичні підходи до визначення меж ділянок. Також було розроблено проєкт постанови уряду щодо надання в оренду ділянок територіального моря для ведення марикультури, що стало важливою передумовою для запуску механізмів господарської діяльності в акваторіях Чорного моря.

Попри наявність законодавчих основ, ефективному розвитку марикультури в Україні наразі перешкоджає низка системних проблем, пов’язаних із відсутністю належного морського просторового планування.

Насамперед варто відзначити невизначеність просторового режиму морських акваторій. В Україні досі немає єдиного підходу до зонування територій, придатних для марикультури. Через це підприємці стикаються з правовою невизначеністю та складнощами при отриманні доступу до водного простору. Відсутність прозорої системи розподілу морських акваторій призводить до конфліктів між різними користувачами – рибальськими господарствами, судноплавством, рекреаційною сферою та природоохоронними установами.

Ще однією суттєвою перепоною є складні та тривалі адміністративні процедури. Відсутність інтегрованого планування спричиняє дублювання функцій різних органів влади, надмірну кількість погоджень і бюрократичних бар’єрів. Це суттєво ускладнює запуск аквакультурних проєктів у морських акваторіях, стримує залучення приватних інвестицій та загалом знижує привабливість сектору.

Не менш важливою проблемою залишається нерозвиненість інфраструктури для морських ферм. В Україні практично відсутні спеціально підготовлені зони з базовою інженерною, енергетичною та транспортною інфраструктурою, необхідною для розміщення сучасних марикультурних господарств. Унаслідок цього підприємства вимушені

самостійно шукати й облаштовувати ділянки, що істотно підвищує їхні стартові витрати та інвестиційні ризики.

Крім того, через відсутність просторового планування не забезпечується належна інтеграція екологічних вимог у процеси господарського освоєння акваторій. Брак системного врахування екологічних чинників під час вибору ділянок для марикультури створює потенційні ризики для стану морських екосистем (евтрофікація, забруднення), а також для самих виробників – у випадках розміщення господарств у екологічно нестійких або непридатних для інтенсивного вирощування локаціях.

Незважаючи на існуючі проблеми, Україна має значний природний потенціал для розвитку марикультури. Північно-західний шельф Чорного моря – це близько 200 тис. га лагунного типу акваторій, які характеризуються зручним розташуванням, помірними гідрологічними умовами та відносною захищеністю від відкритого моря. Такі умови особливо придатні для вирощування мідій, устриць, пеленгаса, осетрових і деяких видів риби в садках та на фермах відкритого типу.

Раціональне використання цього потенціалу можливе лише за умови запровадження ефективної системи просторового планування, яка б дозволила:

- визначати придатні зони для розміщення господарств на основі наукових та екологічних критеріїв;
- узгоджувати інтереси аквакультури з іншими видами діяльності;
- забезпечити прозорий доступ бізнесу до морських ресурсів.

Для подолання окреслених проблем і забезпечення реального розвитку марикультури в Україні необхідно перейти від фрагментарних рішень до системного впровадження морського просторового планування, спираючись на успішний міжнародний досвід та національні природні переваги.

Першочерговим кроком має стати розроблення національної системи MSP, яка передбачатиме створення єдиної просторової схеми використання морських акваторій, у тому числі з виокремленням спеціалізованих зон для марикультури. Така система має враховувати наукові дані, екологічні оцінки та просторові обмеження, а також поєднувати інтереси різних користувачів морських ресурсів. При її формуванні доцільно орієнтуватися на практики Європейського Союзу, зокрема Балтійського та Адріатичного морів, де просторове планування базується на багаторівневому управлінні та глибокій інтеграції екологічних аспектів у господарське освоєння акваторій.

Не менш важливим напрямом є оптимізація дозвільних процедур та покращення міжвідомчої координації. Сьогодні отримання доступу до морських ділянок для аквакультури часто супроводжується складними, тривалими й непрозорими погодженнями. Запровадження принципу

«єдиного вікна» для інвесторів, а також чітких і стандартизованих процедур виділення ділянок дозволить суттєво скоротити часові та адміністративні витрати, зробити процес прозорим і передбачуваним, а відтак – підвищити інвестиційну привабливість сектору.

Ефективне просторове планування неможливе без інтеграції екологічного моніторингу у процес прийняття рішень. Вибір ділянок для розміщення марикультурних господарств має базуватися на достовірних даних щодо стану морських екосистем, рівня антропогенного навантаження та стійкості природних комплексів. Такий підхід дозволить уникати розміщення господарств у екологічно вразливих зонах, зменшити ризики евтрофікації та деградації середовища, а також забезпечити стабільність виробництва та довгострокову екологічну безпеку.

Важливою передумовою розвитку галузі є також створення належної інженерної та транспортної інфраструктури у приморських регіонах. Держава може відіграти активну роль, стимулюючи формування спеціалізованих аквакультурних зон, оснащених базовими комунікаціями – доступом до електроенергії, портів, логістичних шляхів та сервісних об’єктів. Це суттєво зменшить початкові витрати для бізнесу, полегшить запуск нових проєктів та підвищить конкурентоспроможність української марикультури порівняно з європейськими виробниками.

Запровадження MSP в Україні створить прозорі правила гри для всіх учасників морського простору. Використання європейського досвіду дозволить уникнути типових помилок розподілу ресурсів та створить сучасну систему управління, орієнтовану на збалансований розвиток економіки та охорону морського середовища. Для України це особливо важливо в контексті післявоєнного відновлення економіки та інтеграції до єдиного морського простору ЄС.

Література

1. Європейський парламент і Рада. Директива 2014/89/EU Європейського парламенту та Ради про встановлення рамок для морського просторового планування. Офіційний журнал Європейського Союзу, 2014. URL: https://www.legislation.gov.uk/eudr/2014/89.

2. AquaSpace Horizon 2020. AquaSpace: Інструменти підтримки планування аквакультури та просторового управління. Проєкт AquaSpace, 2018. URL: https://aquaspace-h2020.eu.

3. Верховна Рада України. Закон України «Про аквакультуру» (Закон № 5293-VI). Відомості Верховної Ради України, 2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5293-17

ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК НОВИЙ СУБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Павлов О. І.-молодший, аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

За авторською версією до суб'єктів публічного управління, крім органів державної влади, органів місцевого врядування, громадських організацій, бізнесових структур, окремих осіб, також належать й об'єднані територіальні громади (ОТГ).

З нашої точки зору, ідентифікація вказаного суб'єкта публічного управління саме як нового, є передусім нормативно обумовленою, оскільки ця наукова категорія була введена у науковий обіг Законом України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» лише десять років тому. Згідно пункту 1 статті 3 вказаного Закону «суб'єктами добровільного об'єднання територіальних громад є суміжні територіальні громади сіл, селищ, міст» [1]. Тобто до даного типу громад входять як сільські, так і міські населені пункти, з відповідним населенням у їхньому складі.

Проте у науковій літературі є дискусійним питання щодо правомірності використання наразі у публічному дискурсі цього термінологічного конструкту.

Так Н. В. Мішина наводить таку аргументацію: «…територіальна громада як така є самодостатньою одиницею – елементом системи місцевого самоврядування. У зв'язку з чим представляється вірним вести мову про те, що територіальні громади об'єднуються для здійснення місцевого самоврядування та оптимізації публічного управління – надання адміністративних, освітніх, медичних, інших послуг. Також доцільним є вести мову про територіальні мікрогромади. Але якщо територіальні громади об'єднуються для здійснення місцевого самоврядування та оптимізації публічного управління, то, на нашу думку, слід вести мову про «територіальні громади, що об'єднались для оптимізації публічного управління», а не про «об'єднані територіальні громади» [2, с. 75].

По-перше, дивно, що публікуючи статтю у 2019 році, автор залишила поза увагою власної аналітики висновки щодо так званої самодостатності громад на початок реформи, які містяться в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, а саме про те, що «дотаційність 5419 бюджетів місцевого самоврядування становить понад 70 відсотків, 483 територіальні громади на 90 відсотків утримуються за рахунок коштів державного бюджету» [3].

По-друге, відносно аргументу щодо «оптимізації публічного управління – надання адміністративних, освітніх, медичних, інших послуг», зазначимо, що така оптимізація за рахунок збільшення

територіальних меж громади, на наше переконання, є суперечливою й такою, що збільшує відстань між клієнтом та об'єктом надання послуг, і як справедливо зауважує О. Л. Попова – збільшує витрати на надання населенню базових послуг у віддалених селах [4, с. 81].

По-третє, надуманим є запропонований термін «територіальна мікрогромада», а головне полягає в тому, що заперечуючи використання терміну «ОТГ», автор в якості його замінника пропонує термінологічний конструкт, який складається з восьми елементів.

За великим рахунком, понятійно-категоріальний апарат слугує забезпеченню цілісного уявлення щодо сутнісних зав'язків та контексту у межах певної предметної області.

На наше переконання, використання терміну «ОТГ» віддзеркалює не тільки історію та процес створення цього феномену, а й підтверджує той факт, що вона складаються з кількох громад. Тобто цей термін уточнює природу та сутність тієї чи іншої громади, що є складною за своєю структурою.

ОТГ вирізняється за двома ознаками: перша – це об'єднання двох або більше первинних суб'єктів самоврядування (громад), які мають суміжні території; друга – фінансова спроможність надання послуг членам громади [5, с. 148].

На відміну від сіл чи міст, ОТГ, зазначає соціолог О. О. Дейнеко, є феноменом «другого порядку», що виникає в процесі об'єднання вже існуючих територіальних громад сіл, селищ та міст, а отже, формує якісно нові конфігурації за всіма «суттєвими» критеріями [6, с. 15].

На переконання цього автора, саме «законодавча процедура об'єднання територіальних громад активізує формування соціального капіталу та встановлення нового громадівського соціального порядку. Особливий, відмінний соціальний статус ОТГ у порівнянні з іншими поселенськими спільнотами пояснюється появою феномену соціальної згуртованості, механізми активізації якого містять законодавчий порядок об'єднання територіальних громад [6, с. 14].

Висновки щодо проявів високої активності ОТГ, як нового суб'єкта публічного управління, ґрунтуються на основі таких властивостей соціальної організації, як «довіра, норми взаємності (реціпроктності) та мережі громадської участі» [7, с. 1000].

Таке розуміння ролі ОТГ в системі публічного управління потребує підвищеної уваги до розуміння місця нового типу громад в територіальній організації суспільства. В цьому сенсі, слушною є позиція В. Литвина, який підкреслює, що «держава може вважатися правовою й соціальною лише за умови, якщо її територіальна організація забезпечує розв'язання двоєдиного завдання: оптимального розподілу владних повноважень на управлінському й самоуправлінському рівнях та забезпечення надійного зворотного зв'язку в системі «влада – соціум». Про належний рівень

територіальної ідентичності можна говорити лише там і тоді, де й коли політичні й правові ініціативи влади відповідають інтересам громад і дістають суспільну підтримку. За відсутності останньої будь-які задекларовані реформи ризикують лишитися в полоні імітаційності або й спровокувати нові лінії розмежувань». Таке становище, зазначає він… «є наслідком того, що впродовж століть населення, що мешкало на теренах України, не було вільним у виборі власних моделей територіальної організації» [8].

Інша проблема полягає у наявності неоднакових умов щодо залучення ОТГ до активної участі в реалізації ними функцій самоврядування як складової публічного управління, які є похідними від реформи децентралізації.

В таблиці 1 представлено ОТГ з потрійними мінімальними демографічними показниками.

Таблиця 1. ОТГ України, які характеризуються комплексом потрійних мінімальних демографічних показників

Назва та тип громади	Район; область	Показник кількості населення, осіб	Показник розміру площі, км^2	Показник кількості населених пунктів, одиниць
Високівська сільська	Житомирський; Житомирська	2348	96,9	5
Гуківська сільська	Кам'янець-Подільський; Хмельницька	2662	95,4	8
Ляшківська сільська	Дніпровський; Дніпропетровська	2070	83,2	9
Підлозцівська сільська	Дубенський; Рівненська	1836	63,5	9
Повчанська сільська	Дубенський; Рівненська	2853	94,1	9

Джерело: складено автором на основі [9].

Дані таблиці 1 свідчать про те, що усі 6 ОТГ є невеликими та належать до областей з подрібненою системою розселення й є сільськими.

ОТГ з потрійними максимальними демографічними показниками наведені в таблиці 2.

Таблиця 2. ОТГ України, які характеризуються комплексом потрійних максимальних демографічних показників

Назва та тип громади	Район; область	Показник кількості населення, осіб	Показник розміру площі, км^2	Показник кількості населених пунктів, одиниць
Камінь-Каширська міська	Камінь-Каширський; Волинська	55874	1421,9	55
Лозівська міська	Лозівський; Харківська	89472	1424,7	91

Джерело: складено автором на основі [9].

Як свідчить інформація, що наведена у таблиці 2, позитивні демографічні характеристики притаманні міським ОТГ, що відносяться до різних регіонів України.

Наукова актуальність та практична значущість ідентифікації ОТГ як нових суб'єктів публічного управління обумовлена наслідками реформи децентралізації публічної влади та управління та завданнями післявоєнної відбудови України.

Проведений аналіз наукової літератури з цього питання засвідчив невідповідність ступеня її наукової розробки суспільному призначенню ОТГ. Існує дефіцит системних досліджень, виконаних на міждисциплінарних засадах.

Література

1. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. Редакція від 14.05.2020, підстава - 562-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text (дата звернення: 30.09.2025).

2. Мішина Н. В. Територіальні громади та об'єднані територіальні громади в Україні. *Наукові праці НУ «ОЮА».* 2019. Том XXIV. С. 75–80. DOI: https://doi.org/10.32837/npnuola.v24i0.637.

3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text (дата звернення: 27.09.2025).

4. Попова О. Л. Просторова несправедливість у формуванні територій землекористувань об'єднаних громад. *Український соціум.* 2020. № 4 (75). С. 81–98. DOI: https://doi.org/10.15407/socium2020.04.081.

5. Стрижак Є. Ю. Особливості об’єднаної територіальної громади як суб’єкта бюджетних правовідносин. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2021. № 3. С. 144–149. DOI: https://doi.org/10.15421/392163.

6. Дейнеко О. О. Об’єднані територіальні громади як нові локальні спільноти в Україні: механізми формування соціальної згуртованості. *Вісник НТУУ «КПІ».* Політологія. Соціологія. Право. 2021. Випуск 1 (49). С. 14–21. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.1(49).232644.

7. Kearns A., Forrest R. Social Cohesion and Multilevel Urban Governance. *Urban Studies.* 2000. Volume 37. № 5–6. P. 995–1017.

8. Литвин В. Адміністративно-територіальний устрій України: ретроспективне бачення й перспективи реформування. 4 червня 2015. URL: https://www.golos.com.ua/article/255545 (дата звернення: 21.09.2025).

9. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.ua/ (дата звернення: 17.09.2025).

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІЙ: КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Волкова А. Ю., аспірант,
Іванченкова Л. В., д.е.н, проф.,
Харахаш О. В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Територіальний маркетинг стає важливим інструментом у сучасному регіональному управлінні, спрямованому на посилення конкурентних переваг регіонів та стимулювання їх економічного зростання. В умовах глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції ефективне територіальне позиціювання допомагає залучати інвестиції, розвивати інфраструктуру та покращувати якість життя місцевих жителів. Впровадження територіального маркетингу сприяє формуванню унікального іміджу регіону, що безпосередньо впливає на його соціально-економічний та сталий розвиток.

З глобалізацією економіки, і зокрема з появою швидких транспортних засобів та гомогенізацією товарів та послуг, країни, регіони та міста все більше конкурують один з одним. За таких умов загострення конкуренції, виникає потреба посилення територіальної привабливості за допомогою різноманітних стратегій, зокрема й територіального маркетингу. Головними цілями в конкурентному середовищі серед регіонів є максимально підтримати локальний бізнес, залучити інвестиції та уникнути витоку людей, в особливості молоді.

Територіальна привабливість ґрунтується на багатьох індикаторах перебуваючи на стику комунікацій, маркетингу, стратегій економічного розвитку та інших особливостей розвитку. Цільовою аудиторією виступають туристи, жителі, пенсіонери, студенти, компанії, інвестори, конгреси, семінари, спортивні та культурні заходи тощо. Головною характеристикою територіальної привабливості, що впливає на стабільність регіону, та його здатність конкурувати з іншими є саме інвестиції, а точніше здатністю території залучати ці інвестиції.

Основними етапами впровадження стратегій територіального маркетингу можна вважати діагностику поточної ситуації (в якому становищі знаходиться територія? Які ресурси доступні?), стратегічні альтернативи (які є можливості розвитку?) та реалізацію стратегії [1].

Територіальні маркетингові практики є частиною поглибленого підходу до розуміння та аналізу ринку, з метою спочатку оцінити стратегічне позиціювання територіальної пропозиції, а потім націлитись на аудиторію, що залучається (туристів, компанії та інвесторів і т.д.) [1]

Країни застосовують територіальні маркетингові практики залежно від особливостей місцевості, фінальної мети та інших характеристик.

Наприклад Нгеан – центр північно-центрального регіону В'єтнаму, є населеним пунктом з найбільшою площею в країні. У першому кварталі 2022 року Нгеан посів перше місце в країні за рівнем залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Протягом 2021-2022 років Нгеан видав нові сертифікати про реєстрацію інвестицій для 16 проєктів із загальним зареєстрованим капіталом 954,67 млрд донгів (36 мільйонів доларів) та скоригував 12 проєктів що збільшило загальний обсяг нещодавно та додатково наданого капіталу у п'ять разів. На сьогодні Нгеан має 102 дійсні проєкти ПІІ із загальним зареєстрованим капіталом 2 077,3 млн доларів США.

Територіальний маркетинг грає вагому роль в такому стрімкому розвитку провінції. Урядові установи розробляють офіційні посібники з даними про залучення інвестицій до провінції, а саме надають оновлену інформацію про соціально-економічний стан, планування соціально-економічного розвитку, секторальне та галузеве планування, засади преференційної політики провінції, дані про інвестиційну підтримку та інвестиційні процедури, потенціал та інвестиційні можливості. Центр інвестицій, торгівлі та туризму Нгеана оновлює інформаційні документи про залучення інвестицій 4 мовами (в'єтнамською, англійською, японською та корейською) на порталі провінції, відповідно до звичаїв та бізнес-культури кожного бажаного інвестиційного партнера.

За останній час, завдяки залученню ПІІ, соціально-економічний розвиток провінції Нгеан досяг певних успіхів, таких як розширення та збільшення припливу інвестиційного капіталу для розвитку, збільшення виробничих потужностей, внесок у трансформацію економічної структури, створення багатьох нових робочих місць, прискорення процесу оновлення технологічного обладнання, досвіду управління, розширення експортних ринків та збільшення бюджетних надходжень з метою швидшого розвитку соціально-економічного розвитку провінції [2].

Деякі країни, наприклад Японія, йдуть шляхом розвитку туристичної активності у певних регіонах країни. Ще у 2003 році країна розпочала кампанію «Відвідайте Японію», метою якої було залучення 10 мільйонів міжнародних туристів щороку до 2010 року. З того часу кількість туристів тільки збільшувалась з кожним роком. У 2019 році країну відвідало близько 32 мільйонів іноземних резидентів, 2020-2022 роки мали мінімальні показники через пандемію COVID-19, але у 2023 році Японію відвідало 25 мільйонів іноземних туристів. У 2024 році показник відвідуваності сягнув майже 37 мільйонів людей що є найбільшим числом міжнародних туристів за всю історію країни [3].

Не дивлячись на високі показники, Японія продовжує застосовувати практики територіального маркетингу для окремих сільських районів та регіонів, а саме «Паломництво до святих місць» - це соціальне явище, при якому багато фанатів відвідують місця, які стали декораціями для аніме та

фільмів. Мета паломництва полягає в тому, що люди які поринули у сюжет твору, відвідують реальну локацію де були зображені події, та намагаються поводитися, так само як персонажі, щоб знову пережити емоції пов'язані з художнім витвором.

Під час подорожей паломники фотографують та записують відео під тим самим кутом, що й кадри з аніме або фільму. Крім того, під час або після подорожі вони діляться своїми матеріалами в соцмережах, саме так першопроходці паломництва відкривають місця та репрезентують їх для інших. Послідовники паломництва відвідують ці місця та публікують свої враження, це створює реакцію та призводить до того, що все більше людей починає відвідувати ці місця [4].

Такий підхід залучення туристів направлений більше на жителів Японії, або інших азійських країн, які також є споживачами японських культурних продуктів.

Ще одним відносно молодим напрямом територіального маркетингу є агроекологічний територіальний брендинг. Він базується на місцевій специфіці території, де можливості агроекологічного сектору можуть посилити принципи брендингу територій. Структура територіального брендингу надає агроекології видиму платформу, виділяючи такі характеристики, як стале землекористування, екологічна стійкість та місцеве агробіорізноманіття. Таким чином, вона перетворює агроекологічні цінності на довгострокові економічні та соціальні вигоди та діє як засіб розвитку агроекології. Використовуючи територіальний брендинг як основу, регіон може підтримувати агроекологію, одночасно покращуючи власну сільськогосподарську та продовольчу ідентичність та залучення громади.

Такий підхід вже застосовують у сільських господарствах різних країн, Уряд в'єтнамського району Мок Чау ініціював проєкт Nature+ та просуває брендинг на основі біорізноманіття, використовуючи місцеві екосистеми, особливий клімат, різноманітні сільськогосподарські продукти (такі як чай, молочні продукти, овочі та фрукти), мальовничі ландшафти та культурну спадщину як центральні елементи ідентичності бренду.

Проєкт сприяє партисипативній розробці широкомасштабної стратегії територіального брендингу, побудованої навколо трьох ключових стовпів: зміцнення репутації регіону як агроекологічної території, розвиток синергії між агроекологічним землеробством, високоякісними ланцюгами створення агроекологічної продукції та агротуризмом та забезпечення належного управління якістю в усій системі “від ферми до виделки”.

Не дивлячись що район Мок Чау тільки розпочинає свій шлях у створенні якісного територіального бренду, цей досвід вже викликає інтерес за межами провінції. У сусідньому районі Дьєн Б'єні вже розпочато роботу з вивчення можливостей брендування традиційних продуктів, таких як рис, мед та сушене м'ясо [5].

Таким чином, територіальний маркетинг є вагомою стратегічною основою сучасного регіонального управління, ключова мета якого — посилення територіальної привабливості та забезпечення сталого економічного зростання. Практичний досвід різних країн підтверджує, що саме ефективне територіальне позиціювання та цілеспрямоване залучення інвестицій є головними чинниками конкурентоспроможності регіону. Подальший розвиток цього напряму вимагає глибокої діагностики та впровадження інноваційних та екологічно орієнтованих підходів, як-от агроекологічний брендинг, що дозволяють перетворити унікальну місцеву ідентичність на довгострокові соціально-економічні вигоди.

Література

1. El Khazzar, A., & Echattabi, H. (2017). Le préambule de la mise en place d'une démarche marketing territorial: Proposition d'un modèle conceptuel [Preamble of the implementation of a territorial marketing approach: Proposal of a conceptual model]. International journal of innovation and applied studies, 20(2), 417-430.
2. Didkovska, V., & Falko, Y. (2020). Successful territorial brand formation (on the example of Singapore). VUZF review, 5(4), 3.
3. Japan-Bound Statistics - Tourism statistics. JTB Tourism Research &Amp; Consulting Co. https://www.tourism.jp/en/tourism-database/stats/inbound/
4. Kusumi T., Komeda H. (2018). "Contents tourism" Experiences and Immersion in Stories: Comparisons Between Animation, TV Drama, Film, and Novel. Contents Tourism Review, 5, 2-11.
5. Building identity and market value: Territorial branding urges Agroecology and sustainable food systems in Vietnam's uplands / News - ASSET, Agroecology and Safe Food System transitions in Southeast Asia. https://www.asset-project.org/news/building-identity-and-market-value-territorial-branding-urges-agroecology-and-sustainable-food-systems-in-vietnam-s-uplands

РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ ТА КРИЗ

Ніколюк О.В., д.е.н., проф., Кравченко Ю.І., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Економічна безпека України зазнає відчутних трансформацій в умовах довготривалої війни. Пройшовши етап стабілізації та адаптації до перших шоків повномасштабного вторгнення, національний економічний механізм почав поступовий перехід до економіки воєнного часу. Це обумовлює як обережні оптимістичні прогнози експертів стосовно економічного відновлення, так і нові виклики та загрози економічній безпеці держави.

У 2025 р. виклики і загрози економічній безпеці пов'язуються насамперед із безпосереднім деструктивним впливом воєнних дій для економічного розвитку (зокрема: фізичними руйнуваннями основних засобів та економічної інфраструктури, неможливістю здійснювати економічну діяльність в умовах воєнних дій на локальних напрямках; ракетнодроновими атаками та ін.), нестачею кваліфікованої робочої сили, а також ймовірним збільшенням макроекономічних диспропорцій. На тлі невизначеності у розмірах завданих війною збитків та можливостей їх компенсації, часові та фінансові перспективи відновлення економічного потенціалу у багатьох сферах діяльності залишаються серед основних проблем економічної безпеки України.

Після початкового етапу стабілізації та адаптації до шокових наслідків повномасштабного вторгнення, економіка країни поступово трансформується в режим воєнного часу. Цей перехід породжує як стримано-оптимістичні прогнози експертів щодо майбутнього економічного відновлення, так і нові, посилені виклики та загрози для економічної безпеки держави [1].

У 2025 році ключові загрози та виклики економічній безпеці України зумовлені передусім прямим руйнівним впливом воєнних дій на економічний розвиток. Це включає масштабні фізичні руйнування основних фондів та критичної економічної інфраструктури, унеможливлення господарської діяльності на територіях, де тривають бойові дії, а також постійні ракетні та дронові атаки. Додатковими факторами, що посилюють ризики, є гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили та потенційне зростання макроекономічних диспропорцій.

Дослідження ризиків економічної безпеки України базується на поміркованих оцінках і відтворює базовий сценарій розвитку подій, ураховуючи наявні на початок 2025 р. тенденції та прогнози. У базовому сценарії розглянуто основні аспекти національної економічної безпеки в умовах триваючого конфлікту та поступової адаптації до викликів

глобального економічного середовища. Проте. з початку 2025 р., світ зіткнувся з низкою непередбачуваних подій та масштабними змінами, які суттєво вплинули на геополітичну та економічну архітектуру. Ескалація глобальної турбулентності, корекція зовнішньополітичного курсу США, а також ймовірна зміна стратегій підтримки України з боку ЄС, можуть бути каталізаторами, які змінять карту ризиків економічної безпеки України.

У 2025 р. основні загрози економічній безпеці України, як і у попередні роки від початку повномасштабного вторгнення, зумовлені руйнівним впливом війни на економічний розвиток, що виявляється у знищенні виробничих потужностей, інфраструктурних об'єктів, обмеженні господарської активності в районах бойових дій, а також постійній загрозі повітряних атак на всій території країни. Дефіцит кваліфікованої робочої сили та можливе поглиблення основних макроекономічних дисбалансів посилюють ризики нестабільності. Невідомі масштаби завданих руйнувань і відсутність чітких механізмів їх відшкодування суттєво ускладнюють оцінку перспектив економічного відновлення, залишаючи Україну в стані стратегічної невизначеності [1].

Збитки, завдані війною, продовжують збільшуватись. Згідно зі «Швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA4) (у період з 24.02.2022 р. по 31.12.2024р.), підготовленою групою Світового банку, урядом України, Єврокомісією та ООН, вартість післявоєнного відновлення в Україні станом на кінець 2024 р. склала майже 524 млрд дол. США, що перевищує попередні оцінки (RDNA3) на 38 млрд дол. США. Найбільше постраждали житловий сектор, транспорт, енергетичний і видобувний сектори, торгівля та промисловість. У регіональному вимірі найбільші руйнування зосереджені в Донецькій, Луганській, Харківській, Київській, Чернігівській та Запорізькій областях. За оцінкою RDNA4 пряма шкода для України від великої війни становить майже 176 млрд дол. США. Проте, з початку 2025 року світ зіткнувся з низкою непередбачуваних подій та кардинальних змін у геополітичній та економічній архітектурі. Посилення глобальної турбулентності, коригування зовнішньої політики США та можливі зміни у стратегіях підтримки України з боку ЄС можуть стати каталізаторами, які істотно переформатують ландшафт ризиків для економічної безпеки України [2].

Водночас, зовнішні зміни не лише створюють нові вразливості, але й відкривають можливості для поглиблення співпраці з Європейським Союзом, що може сприяти утриманню ризиків на прийнятному рівні. Таким чином, базовий сценарій залишається відправною точкою, проте ми наголошуємо на необхідності постійного моніторингу нових викликів та загроз економічній безпеці в контексті радикально зміненого глобального середовища.

У 2025 році, як і в попередні роки повномасштабного вторгнення, основні загрози економічній безпеці України залишаються пов'язаними з

руйнівним впливом війни на економічний розвиток. Це проявляється у знищенні виробничих потужностей та інфраструктурних об'єктів, обмеженні господарської діяльності в зонах бойових дій, а також постійній загрозі повітряних атак по всій території країни. Дефіцит кваліфікованої робочої сили та потенційне поглиблення макроекономічних дисбалансів лише посилюють ризики нестабільності. Невизначеність щодо масштабів завданих руйнувань та відсутність чітких механізмів їх відшкодування значно ускладнюють оцінку перспектив економічного відновлення, занурюючи Україну в стан стратегічної невизначеності. Ця ситуація не тільки гальмує ефективне планування відбудови, але й підвищує ймовірність довготривалої економічної нестабільності, оскільки без прогнозованих фінансових та ресурсних гарантій ефективне відновлення ключових секторів економіки залишається під питанням.

Збитки, завдані війною, продовжують зростати. Згідно зі «Швидкою оцінкою завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA4), підготовленою Світовим банком, урядом України, Єврокомісією та ООН, вартість післявоєнного відновлення в Україні станом на кінець 2024 року досягла майже 524 мільярдів доларів США, що на 38 мільярдів доларів перевищує попередні оцінки (RDNA3). Найбільших втрат зазнали житловий сектор, транспорт, енергетичний та видобувний сектори, а також торгівля та промисловість. У регіональному розрізі найбільші руйнування зосереджені в Донецькій, Луганській, Харківській, Київській, Чернігівській та Запорізькій областях. Пряма шкода для України від повномасштабної війни, за оцінкою RDNA4, становить майже 176 мільярдів доларів США [2].

Ці цифри підкреслюють не лише масштаб руйнувань, але й критичну потребу в мобілізації значних міжнародних ресурсів для відновлення України. Ефективна координація зусиль донорів, прозоре управління фінансовою допомогою та швидка реалізація проектів відбудови стають ключовими елементами забезпечення економічної безпеки. Без системного підходу до відшкодування збитків та відновлення інфраструктури, економіка України залишатиметься в стані вразливості, що матиме довгострокові наслідки для її стабільності та розвитку.

Українська промисловість, попри значні виклики війни, демонструє вражаючу стійкість та здатність до адаптації. Однак, глибокі структурні проблеми не дозволяють повною мірою забезпечити виробничу безпеку. Навіть втративши частину виробничих потужностей та переживши удари по промислових центрах, вітчизняні підприємства змогли частково відновити роботу, спираючись на внутрішній попит, державні замовлення та переорієнтацію експорту. Зростання промислового виробництва у 2023–2024 роках підтверджує наявність потенціалу для відновлення, хоча його темпи безпосередньо залежать від стабільності безпекової ситуації, доступу до фінансових ресурсів та енергетичної безпеки. Водночас,

дефіцит кваліфікованих кадрів, зростаюче технологічне відставання та підвищена залежність від імпорту створюють додаткові ризики для виробничої безпеки. Для їх мінімізації необхідно зосередитися на таких ключових напрямках, як нарощування виробництва високотехнологічної продукції, інтеграція в європейські виробничі ланцюжки, активізація інвестиційної діяльності та створення сприятливих умов для повернення та залучення трудових ресурсів. Збалансований підхід до підтримки промислового сектора, що поєднує модернізацію, інноваційний розвиток та посилення міжнародної економічної співпраці, стане основою для формування нової, більш надійної моделі підвищення виробничої безпеки України [1].

Фінансова безпека України у 2025 році буде визначатися складною рівновагою між необхідністю підтримання макроекономічної стабільності та зростаючим тиском з боку соціальних та оборонних видатків. Попри значний бюджетний дефіцит та суттєву залежність від міжнародної фінансової допомоги, фінансова система України зберігає свою функціональність завдяки стійкості банківського сектора та ефективному управлінню борговими зобов'язаннями. Однак, основними викликами залишаються зростаюче навантаження на пенсійну систему через демографічні зміни, обмежене кредитування економіки та необхідність адаптації до поступового скорочення обсягів міжнародної допомоги в середньостроковій перспективі. Відтак, майбутня фінансова політика має бути спрямована на диверсифікацію джерел бюджетних надходжень, реформування пенсійної системи, активізацію залучення приватних інвестицій та створення передбачуваного та стимулюючого податкового середовища для прискорення економічного розвитку [2].

Поступове відновлення інвестиційної активності в Україні демонструє позитивну динаміку, проте для подальшого зростання необхідно диверсифікувати джерела фінансування та активніше залучати приватний капітал. Це передбачає створення привабливого інвестиційного клімату, що включає гарантії захисту прав інвесторів, зниження корупційних ризиків, прозорість регуляторної політики та розвиток ефективних інструментів державно-приватного партнерства. Залучення іноземних інвестицій, особливо у високотехнологічні галузі та відбудову критичної інфраструктури, є ключовим для забезпечення довгострокової економічної стабільності та зростання.

Україна стоїть перед подвійним викликом: з одного боку, необхідно зміцнювати промисловий потенціал та забезпечувати виробничу безпеку, а з іншого – підтримувати фінансову стабільність в умовах значного зовнішнього тиску та внутрішніх дисбалансів. Успішне подолання цих викликів вимагатиме комплексного підходу, поєднання внутрішніх реформ з активною міжнародною співпрацею та залученням інвестицій.

Література

1.Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024 – 71 с. – https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.08

2.Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базилюк Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. – Київ : НІСД, 2025. – 104 с. – https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МУЛЬТИМОДАЛЬНОГО ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНОГО ХАБУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Бахчиванжи Л.А., к.е.н., доц.,
Слюсаренко Д.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеській національний технологічний університет, м. Одеса

Мультимодальні виробничо-логістичні хаби відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості ланцюгів постачань національної економіки, будучи одним із найважливіших чинників її функціонування. Вони дозволяють акумулювати, зберігати та забезпечувати умови для ефективного просування продукції і товарів суб'єктів ринку. Діяльність виробничо-логістичних хабів дозволяє виробникам економити витрати на просування. «…Використання розподіленої мережі логістичних центрів забезпечує безперервність постачання, підтримуючи економічний розвиток країни» [1, с. 112].

Обвал логістичного ринку України в усіх напрямках у перші тижні війни спричинив скорочення економіки приблизно на 50 %. У період з лютого по квітень 2022 року відбулася майже повна зупинка бізнес-активності в країні, ВВП обвалився на 29 %, інфляція на рік становила 24 %, рівень безробіття наблизився до 30 %. Логістична галузь найбільше постраждала в результаті військових дій. Концентрація великої кількості продукції у логістичному хабі обумовлює високий ступінь ризикованості цієї діяльності. Наслідки військових дій щодо руйнування сфери логістики виявилися настільки великими, що спричинили необхідність глибокого аналізу змін макросередовища і розроблення на його основі маркетингових стратегій підприємств, що змогли вижити в умовах викликів воєнного часу. Мета цих стратегій - забезпечити можливість виживання підприємств в умовах, що склалися, розвитку в майбутньому і сприяння відновленню економіки країни. Тобто, питання управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах глобальної кризи стало ключовим. Важливість забезпечення ефективного функціонування логістичних хабів обумовлена тим, що це сприяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності національних виробників та подальшій інтеграції економіки країни у світовий та глобальний економічний простір [2].

Досвід функціонування мультимодального виробничо-логістичного хабу «Термінал» - це реальний приклад того, як стратегічний маркетинг сприяє виживанню підприємства в умовах глобальних змін зовнішніх умов існування, дозволяє зберегти присутність компанії на ринку логістичних послуг та забезпечити її розвиток, завдяки диверсифікації бізнесу та створенню додаткових конкурентних переваг.

Мета проведеного дослідження – вивчити досвід управління маркетингом логістичного підприємства в умовах глобальних викликів.

На час проведення досліджень щодо розроблення маркетингової стратегії та сучасної моделі бізнесу, структура управління ТОВ «Термінал» являла собою лінійну організаційну структуру з простим механізмом ухвалення рішень (рис. 1).

Рис. 1. Лінійна організаційна структура управління в ТОВ «Термінал»
Джерело: розроблено за даними власних спостережень

В умовах відносної стабільності бізнесу така структура управління забезпечувала жорстке управління, швидке ухвалення рішень, прозорість у питаннях відповідальності, але функції маркетингового управління приділялось недостатньо уваги. Але ця ж сама модель не змогла забезпечити стійкість компанії в умовах кризи, спричиненої пандемією, а згодом військовим станом і Україні. Очевидно, що така управлінська модель також не змогла створити передумов для зростання компанії в стратегічній перспективі, оскільки всі рішення ухвалювались однією людиною, комунікації здійснювались згори донизу, не існувало середовища, яке було б здатне генерувати та реалізовувати перспективні ідеї розвитку.

Маркетингові дослідження засвідчили, що в ситуації, яка склалася, найпродуктивнішою виявилася матрична структура підприємства, що являє собою комбінацію продуктивної та функціональної структур. Її особливість полягає в підпорядкуванні співробітників двом і більше керівникам одного рівня (рис. 2).

Відповідно стратегії масштабування бізнесу ТОВ «Термінал», до впровадження рекомендовано «проєктну матрицю», де за роботу насамперед відповідає проєктний менеджер, а керівник функціонального

підрозділу переважно розподіляє ресурси і здійснює поточний контроль за діяльністю підрозділу.

Крім цього, для компанії було розроблено систему стратегій маркетингу, що містить стратегію диверсифікації та цінового лідерства за витратами як базові та стратегію інтернаціоналізації як глобальну маркетингову стратегію (вихід на зарубіжні ринки в кооперації з компаніями-партнерами).

Рис. 2 – Удосконалена структура управління ТОВ «Термінал» на засадах маркетингу

Джерело: розроблено за даними власних спостережень

Дослідження конкурентних переваг компанії дало змогу визначити її нове місце і статус у структурі регіональної логістики. Крім того, було сформульовано місію компанії, а також її короткострокові та довгострокові цілі: стати системо утворювальним, функціональним елементом виробничого, транспортно-логістичного комплексу в регіоні, інтегрованого в глобальну логістичну систему українського та міжнародного вантажо - і товарообігу.

Головним практичним результатом дослідження слід вважати те, що розроблена та прийнята до реалізації стратегія маркетингу ТОВ «Термінал» дала змогу створити нову модель бізнесу компанії, яка передбачала можливість і необхідність управління її маркетинговою діяльністю. Зрештою, ці дії забезпечили виживання логістичної структури в умовах глобальних викликів і сформували подальшу перспективу розвитку.

Ще один важливий висновок про те, що поняття «стратегія» не можна сприймати як щось статичне і жорстко орієнтоване в часі. Це пов'язано з безперервними змінами умов ведення бізнесу, особливо під час глобальних змін. Своєю чергою, умови існування компанії, які постійно змінюються та ускладнюються, спричиняють потребу у нових стратегіях розвитку та необхідність постійного коригування її діяльності, чого можна досягти лише за умови управління діяльністю на засадах маркетингу.

Саме цей висновок визначив перспективу подальших маркетингових розробок мультимодального виробничо-логістичного хабу «Термінал» щодо просування нових послуг та удосконалення існуючих. На поточний час це: удосконалення технології перевалки зернових культур, що доставляються залізницею; впровадження технологій очищення та фасування зерна, вирощування та переробка грибів, виробництво круп, борошна та соняшникової олії.

Таким чином, удосконалення організаційної структури управління та його переорієнтація на концепцію маркетингу дозволяє логістичному підприємству адаптуватись до потреб ринку та сформувати ефективний маркетингово-логістичний комплекс просування.

Література

1. Радіонова А., Кульбашна С. Роль логістичних хабів у сучасних ланцюгах постачання. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 листоп. 2024 р., м. Київ. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2024. С. 112–114.

2. Макаренко Н.О., Лишенко М.О. Формування агрологістичних хабів в умовах воєнного часу як засобу підвищення ефективності управління підприємствами аграрної сфери. Publishing House Baltija Publishingâ. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-27.

ІНТЕГРАЦІЯ ЧАТ-БОТІВ У СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ: ВПЛИВ НА ЗАЛУЧЕНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ І БРЕНД-КОМУНІКАЦІЮ

Брайко М.Г., старший викладач
Пастух Н.В., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стали ключовим каналом комунікації між брендами та споживачами. Зростання конкуренції у сфері онлайн-маркетингу зумовлює пошук нових інструментів для підвищення ефективності взаємодії з аудиторією.

Водночас актуальною стає потреба у впровадженні сучасних технологічних рішень на рівні бізнесу, що зумовлено активними процесами цифровізації суспільства.

Одним із таких рішень є чат-боти, які розглядаються як засіб автоматизації значної частини операцій, що раніше виконувалися працівниками чи підприємцями. Використання цих систем дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати рівень задоволеності користувачів і клієнтів.

Чат-бот являє собою програмне забезпечення, здатне підтримувати послідовний діалог, спрямований на досягнення конкретної мети. Він виконує роль інструмента, що спрощує взаємодію [1].

Інтеграція чат-ботів у соціальні мережі відкриває нові можливості для бізнесу: персоналізоване обслуговування, оперативні відповіді на запитання клієнтів, автоматизацію продажів і збір даних про поведінку користувачів. Разом із тим актуальним є дослідження їхнього впливу на рівень залученості споживачів та ефективність бренд-комунікацій.

Використання месенджер-маркетингу у різних соціальних мережах можливе завдяки інтегрованим платформам, зокрема SendPulse. Конструктор чат-ботів цієї системи дозволяє створювати автоматизовані сценарії комунікації для таких каналів, як Instagram, WhatsApp, Viber, Facebook Messenger та Telegram.

Це забезпечує можливість формування та копіювання ланцюжків повідомлень як у межах одного месенджера, так і між різними платформами, що сприяє ефективній автоматизації взаємодії з користувачами. Додатковою перевагою є мультиканальний віджет підписки, який надає споживачам змогу обирати найбільш зручний спосіб комунікації [2].

Майбутнє взаємодії з клієнтами визначається розвитком технологій, зміною споживчих цінностей і трансформацією бізнес-моделей. Для збереження конкурентоспроможності компаніям необхідно не лише реагувати на поточні тренди, а й прогнозувати майбутні зміни клієнтського досвіду. Поєднання технологічних інновацій, етичних практик і розуміння потреб споживачів дозволить компаніям створювати досвід, що відповідає

не тільки функціональним запитам, але й цінностям клієнтів, забезпечуючи довготривалу перевагу [3].

Аналіз кейсів брендів, що впровадили чат-боти у Facebook Messenger, Instagram та Telegram свідчить, що інтеграція чат-ботів у соціальні мережі позитивно впливає на ефективність комунікації бренду.

Наприклад, компанія Sephora успішно використовує чат-бот у Facebook Messenger для персоналізованих консультацій щодо косметики. Бот дозволяє клієнтам отримувати рекомендації на основі типу шкіри, переваг у макіяжі та попередніх покупок, а також записуватися на візити до магазинів. Як результат, підвищується рівень залученості користувачів і конверсія з онлайн-діалогів у покупки.

У Instagram чат-боти активно застосовують бренди H&M та Zara для організації інтерактивних розсилок та міні-квестів. Наприклад, користувачі можуть отримати персональні модні підказки або брати участь у опитуваннях і конкурсах через Direct Messaging. Такі інтерактивні механіки значно підвищують час взаємодії та стимулюють повторні контакти з брендом.

У Telegram чат-боти використовують як інформаційний і сервісний канал, що дозволяє обробляти запити великої кількості користувачів. Прикладом є Укрзалізниця [4], де бот у Telegram сортує тисячі повідомлень щодня, надає інформацію про розклад, квитки та актуальні послуги. Це дозволяє суттєво підвищити оперативність комунікації, зменшити навантаження на контакт-центр і підвищити задоволеність користувачів.

Провідні українські маркетологи Андрій Длігач [5] та Олена Барилович [4] вказують, що їх власний досвід роботи з чат-ботами показує, що ключовими факторами ефективності є персоналізація, інтерактивність та «людяний» стиль спілкування. Чат-боти, які використовують дружній тон, емпатію та адаптовану мову, формують довіру користувачів і стимулюють активну участь у взаємодії з брендом.

Крім того, інтеграція ботів у кілька соціальних платформ одночасно дозволяє охопити ширшу аудиторію та підвищити ефективність маркетингових комунікацій, забезпечуючи консистентність повідомлень і швидкість реагування. Завдяки чат-ботам бренди можуть надавати індивідуальні рекомендації, що підвищує лояльність споживачів та сприяє повторним покупкам.

Дослідження Zhou & Li (2024) впливу чат-ботів на готовність споживачів до взаємодії показало практичну цінність інтеграції чат-ботів у сервісно-орієнтовані галузі. [6] По-перше, чат-боти підвищують залученість користувачів, особливо в контекстах, де виникають проблеми самопрезентації, за рахунок персоналізації, позитивного зворотного зв’язку та створення розслаблюючої атмосфери під час взаємодії.

По-друге, ефективність чат-ботів залежить від рівня самосвідомості користувачів. Для користувачів з високою самосвідомістю слід підкреслювати конфіденційність та персоналізацію, для користувачів з низькою самосвідомістю — забезпечувати більш відкриту та соціальну взаємодію. Такий сегментований підхід підвищує ефективність комунікації та покращує користувацький досвід.

По-третє, чат-боти особливо ефективні у контекстах, що вимагають розкриття конфіденційної інформації (здоров'я, фінанси), оскільки вони зменшують занепокоєння користувачів щодо самопрезентації. Забезпечення високого рівня безпеки, анонімізації та шифрування даних зміцнює довіру та підвищує залученість. У менш конфіденційних ситуаціях основна увага може бути зосереджена на зручності та ефективності послуг, що також сприяє активній взаємодії.

Актуальним є також поєднання таргетованої реклами та чат-ботів. Потенційний клієнт відповідаючи на рекламне оголошення за кодовим словом автоматично отримує зворотній зв'язок за допомогою тригера і ланцюжків заздалегідь налаштованого боту. Це зберігає час співробітників та надає можливість отримання необхідної інформації за лічені секунди.

Автоматизація обслуговування клієнтів знижує навантаження на персонал на 25–40%, дозволяючи спрямувати ресурси на розвиток стратегічних напрямів маркетингу.

Попри переваги, існують деякі проблеми: технічні збої, обмеженість сценаріїв спілкування, недовіра частини споживачів до «нелюдських» відповідей. Це вимагає вдосконалення алгоритмів штучного інтелекту та поєднання чат-ботів із живою підтримкою.

Наприклад, для фітнес-індустрії, де важливим є формування довіри, оперативна комунікація та персоналізований підхід до клієнтів, інтеграція чат-ботів у соціальні мережі відкриває нові можливості. Чат-боти дозволяють не лише автоматизувати спілкування, але й підвищити рівень залученості, формуючи ефективну бренд-комунікацію.

Інтеграція чат-ботів у систему бренд-комунікацій фітнес-клубів дозволяє досягти таких результатів:

- швидкі відповіді на запитання про розклад, ціни, послуги;
- створення індивідуальних пропозицій залежно від інтересів та поведінки користувачів;
- завдяки інтерактивним опитуванням, нагадуванням про тренування та розсилкам про нові послуги;
- створення відчуття постійної присутності клубу у цифровому просторі та формування іміджу інноваційної компанії;
- зниження навантаження на адміністративний персонал та зменшення витрат на обслуговування клієнтів.

Отже, інтеграція чат-ботів у соціальні мережі є перспективним інструментом сучасного маркетингу, що здатний підвищувати залученість

споживачів і формувати ефективні бренд-комунікації. Використання чат-ботів забезпечує персоналізовану взаємодію, оптимізує витрати на обслуговування клієнтів та сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Проте для досягнення максимальної ефективності брендам слід поєднувати автоматизовані комунікації з людським фактором, впроваджувати адаптивні сценарії та враховувати специфіку цільової аудиторії. У майбутньому розвиток технологій штучного інтелекту розширить можливості чат-ботів і поглибить інтеграцію в маркетингові стратегії.

Література

1. Капраль О. Р. Велика М. Б. Роль чат-ботів в епоху діджиталізації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 3. С. 53-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2022_3_9.

2. Чат-боти для вашого бізнесу. *SendPulse*. URL: https://sendpulse.ua/features/chatbot

3. Фісун Ю. В., Борисенко О. С., Суворова І. М. Стратегії залучення споживачів у цифрову епоху: баланс між просуванням послуг та адаптацією асортименту. *Economic Synergy*, вип. 2, Червень 2025, с. 136-152, doi:10.53920/ES-2025-2-9.

4. Барилович О. Використання штучного інтелекту в бренд-комунікаціях. *Бренд-комунікації: проблеми та рішення*. Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції 29 травня 2024 р. / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ: ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. С. 132-135.

5. Длігач А. Новий бренд-менеджмент: штучний інтелект, персоніфікація, гейміфікація та створення власних ринків. *Бренд-комунікації: проблеми та рішення*. Матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції 29 травня 2024 р. / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ: ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. С. 12-16.

6. Zhou, Q., & Li, B. (2024). The influence of communicating agent on users' willingness to interact: A moderated mediation model. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, *18*(2), Article 7. https://doi.org/10.5817/CP2024-2-7

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ, ПРОБЛЕМ І СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

Голодонюк О. М., ст. викл.,.Мардар М.Р., д.т.н., проф., Устенко І.А., к.т.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Маркетингове дослідження стану виноробної галузі в Україні є важливим елементом для розуміння її сучасних викликів, тенденцій та перспектив. Аналізуючи ринкові показники, можна зробити висновок, що українське виноробство перебуває у складному, але динамічному процесі. За даними Інтерфакс Україна, у 2022 році обсяг виробництва вина становив приблизно 660 тис. гектолітрів, що дорівнює близько 0,26% світового виробнитцва. Це свідчить про незначну частку України на глобальному винному ринку, однак галузь має потенціал до зростання. Виробничі обсяги демонструють хвилеподібну динаміку: максимального рівня вони досягли у 2018 році, що пояснюється сприятливими кліматичними умовами та зростанням внутрішнього попиту, тоді як у 2023-2024 роках спостерігалося скорочення виробництва через економічні виклики, логістичні проблеми та наслідки війни.

Зміни на ринку також чітко простежуються через динаміку цін та споживання. Якщо у 2014 році середня ціна за пляшку тихого вина (0,75 л) становила близько 50 грн, то до 2024 року вона зросла до 122 грн. Найбільший стрибок відбувся у 2022 році (+36,5%) через девальвацію гривні та підвищення собівартості виробництва. Після цього зростання цін сповільнилося, але залишилося стабільним. Обсяги споживання тихих вин протягом 2019-2020 років спостерігались на рівні 114,77 млн л, у 2021 році вони зросли до 129,62 млн. л завдяки економічному відновленню після пандемії. З початком війни у 2022 році попит на вино скоротився, проте у 2023 році він почав відновлюватися і досяг 118 млн л. Середньодушеве споживання вина також зазнало змін: з 3,8 л на особу у 2020 році воно скоротилося до 2,4 л у 2022 році і лише частково відновилося до 2,7 л у 2023 році.

Маркетинговий аналіз споживчих уподобань показує, що більшість українських споживачів (понад 69 %) віддають перевагу білим винам, а основна частина покупців належить до вікової групи 36–45 років [1]. Імпортні вина з Франції, Італії та Іспанії користуються більшою популярністю, ніж вітчизняні, що свідчить про недостатньо сильний імідж українських брендів. Основними каналами збуту залишаються супермаркети, що вказує на обмежене охоплення альтернативних форматів продажу, таких як онлайн-канали чи винні бутіки.

Разом із тим виноробна галузь України стикається з рядом проблем, які гальмують її розвиток. Однією з ключових є нестача державної

підтримки та послідовної політики розвитку галузі. Нестабільність законодавства, складність ліцензування та високі податкові навантаження створюють бар'єри для входу на ринок і стримують модернізацію виробництва. Значною проблемою залишається низький рівень конкурентоспроможності українських вин на світовому ринку, що зумовлено не лише обсягами виробництва, а й відставанням у питаннях якості, сертифікації та брендингу.

Дисбаланс між попитом і пропозицією також є значним викликом. Значна частина виробництва орієнтована на технічні сорти винограду для переробки, тоді як попит на столовий виноград і вина окремих категорій залишається незадоволеним. До цього додаються слабка логістична інфраструктура та обмежені канали збуту, що ускладнює вихід малих виробників на ринок. Воєнні дії та кліматичні зміни посилюють ситуацію: зруйновані виноградники, зменшення опадів і підвищення температури впливають на врожайність і якість продукції. Перелік проблем виноробної галузі, представлений на рис. 1.

Рис. 1. Проблеми виноробної галузі України

Сучасний світовий ринок вина зазнає суттєвих змін під впливом нових споживчих тенденцій, технологічного прогресу та екологічних викликів. Одним із ключових трендів є зростання попиту на органічні вина: за прогнозами, глобальний ринок цієї продукції збільшиться з 9,8 млрд доларів у 2021 році до близько 25 млрд доларів до 2030 року (CAGR – 11,3 %) [2]. У Франції 36 % споживачів регулярно купують органічні вина, а серед молоді цей показник сягає 46 % [3], що свідчить про зростання значення екологічності та якості для покупців. Популярності набуває й натуральне вино, вироблене з мінімальним втручанням людини, яке споживачі цінують за автентичність та «живий» смак.

Кліматичні зміни також впливають на світове виноробство: підвищення температури та зменшення опадів стимулюють появу нових виноробних регіонів і впровадження стійкіших сортів винограду. Так, країни Північної Європи, зокрема Велика Британія, почали активно розвивати виробництво ігристих вин, що раніше було нетиповим для їхнього клімату. У сукупності ці тенденції свідчать про те, що сучасна винна індустрія стає більш екологічною, технологічною та клієнтоорієнтованою, а успіх на глобальному ринку дедалі більше залежить від здатності виробників адаптуватися до потреб споживачів.

В Україні виноробна галузь поступово переорієнтовується на сучасні підходи та світові тенденції розвитку. Все більшої уваги приділяють вирощуванню автохтонних сортів винограду та відновленню старих виноградників, що дозволяє створювати продукцію з унікальним національним характером. Динамічно розвиваються малі виноробні та сімейні господарства, які стають важливими драйверами локального виробництва. Значного значення набуває еногастрономічний туризм, що сприяє популяризації українського вина як частини культурної спадщини. Удосконалення законодавчої бази, зменшення податкового навантаження та впровадження сучасних технологій підвищують конкурентоспроможність продукції. Важливим напрямом є створення національного бренду українського вина та популяризація культури його споживання. Активна участь у міжнародних виставках, розвиток маркетингу та онлайн-продажів, а також залучення інвестицій формують основу для сталого зростання та виходу українського виноробства на новий рівень. Перелік перспектив розвитку виноробної галузі подано на рис. 2.

Рис. 2. Сучасні тренди та шляхи розвитку виноробства в Україні

Попри всі труднощі, українське виноробство має значний потенціал і всі передумови, щоб посісти гідне місце на світовому ринку. Синергія традицій і сучасних технологій, підтримка інновацій та розвиток власного бренду здатні перетворити галузь на потужний драйвер економічного зростання та культурної ідентичності України.

Література

1. Ринок вина України у 2024 р. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2024 р. URL: https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view

2. Global Organic Wine Market Trends, 2025 p. MOVIN. URL: https://movinagency.com/global-organic-wine-market-trends/

3. Consumption is changing and moving towards organic wine, 2022 p. IWS. URL: https://www.internationalwinechallenge.com/Canopy-Articles/consumption-is-changing-and-moving-towards-organic-wine.html

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ М'ЯСНИХ ПРОДУКТІВ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Донець А.О., к.т.н., доц., Мардар М.Р., д.т.н., проф., Агунова Л.В., к.т.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний ринок м'ясних продуктів в Україні є однією з ключових галузей економіки, що має вагомий вплив на продовольчу безпеку та соціально-економічний добробут населення. Він характеризується високим рівнем конкуренції, постійними змінами в споживчих вподобаннях, а також залежністю від макроекономічних чинників, таких як інфляція, купівельна спроможність та торговельна політика. В умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації, розуміння маркетингових тенденцій і перспектив розвитку ринку є критично важливим для виробників, дистриб'юторів, інвесторів та державних органів. Відсутність ґрунтовного аналізу може призвести до неефективних стратегій, втрати ринкової частки та зниження конкурентоспроможності.

У період 2023–2024 років ринок м’яса в Україні зазнав помітних трансформацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Воєнні події, зміна логістичних маршрутів, вплив глобальних цін на зерно та енергоресурси, а також зміни у споживчих перевагах населення суттєво вплинули на функціонування м’ясної галузі. Динаміка обсягу виробництва м’яса в Україні за 2023-2024 рр., у натуральному вираженні, складала 2239,5 тис. тонн – 2023 рік та 2 304,8 тис. тонн – 2024 рік. У структурі ринку м'ясних продуктів в Україні домінує курятина, що обумовлено її економічною доступністю та нижчою собівартістю виробництва. Додатковим чинником є високий експортний попит, який забезпечує стабільність галузі. Стосовно свинини відбувається тенденція до скорочення обсягів її виробництва, що пов'язано зі зростанням витрат на корми та енергоносії та призводить до зниження її рентабельності. Сегмент яловичини продовжує втрачати ринкову частку, що пояснюється як зниженням внутрішнього споживання, так і високою собівартістю, яка робить цей вид м'яса менш конкурентоспроможним порівняно з іншими видами [1].

Після спаду у 2022 році на 11 %, у 2023-2024 рр. ринок м'ясо-ковбасних виробів демонструє зростання на 6 % та 3 % відповідно, досягнувши 253 тис. тонн у 2024 році [2].

Сумарна виручка від експорту м’яса і субпродуктів становила 892 млн дол., тобто на 4 % менше, ніж у 2022 році. Ключовою товарною позицією тут виступає м’ясо птиці – 800 млн дол. (- 6 %), при цьому його продажі в натуральному виразі збільшились на 3 % до 425 тис. т. Значні доходи були отримані й від експорту замороженої яловичини – 85 млн дол. (+ 24 %). Що стосується готових до вживання м’ясних виробів, то

відзначалось зростання в сегменті ковбас – 4,6 млн дол. (+ 60 %) та зберігалась позитивна динаміка по готовими та консервованими м'ясними продуктами – 30,6 млн дол. (+ 41 %).[3] Найбільшими експортерами ковбасних виробів (2024 рік) були Грузія – 59,02 %, Молдова – 21,44 %; Казахстан – 8,19 %; Туреччина – 2,35 %; Сенегал – 2,18 %; Нігерія – 1,56 % [2].

У 2024 році відбулися зміни імпорту ковбасних виробів, він складав 19,87 млн дол., а у 2023 році було завезено імпортної продукції на суму 20,42 млн дол. [2].

На внутрішньому ринку наразі найбільш популярними м`ясними продуктами серед населення залишаються ковбасні вироби. Маркетинговими дослідженнями встановлено, що частота купівлі варених ковбас на місяць складає 2,68 рази, частота купівлі сосисок – 2,58 рази, сардельок – 2,22 рази, варено-копчених ковбас – 2,54 рази, сирокопчених та сиров'ялених ковбас – 2,20 рази, м'ясних делікатесів – 1,53 рази. Український споживач купує ковбасні вироби переважно на свята й особливі випадки – 83,3 %; бутерброди/перекуси – 73,5 %; щоденне споживання – 65,0 %; приготування страв – 57,3 % та інші. Ці дані необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку м'ясної галузі [2].

Зміни у споживчій поведінці свідчать про переорієнтацію ринку на якість. Згідно із дослідженням, проведеним Українською асоціацією виробників м'яса, близько 58 % українців надають перевагу продуктам преміум-сегменту, навіть за умови вищої ціни [4]. Ця тенденція є наслідком зростання свідомості споживачів, які все частіше звертають увагу на склад, безпечність та екологічність продукції. Водночас, важливим критерієм вибору залишається зручність. Це призводить до зростання попиту на готові рішення: м'ясні напівфабрикати та кулінарні вироби, що дозволяють скоротити час на приготування їжі. Це особливо актуально для молодого покоління та споживачів, які ведуть активний спосіб життя.

Якщо розглядати та аналізувати світовий ринок, м'ясна індустрія розвивається саме у напрямку інновацій та адаптації до змін споживчих уподобань. Згідно зі звітом Grand View Research, світовий ринок м'яса, альтернативних продуктів та обробленої м'ясної продукції щороку зростає на 9,6 % і досягне 9,4 млрд доларів до 2030 року. Наприклад, натепер у Європі та США спостерігається зниження споживання червоного м'яса на користь зручних м'ясних продуктів, які швидко готуються та можуть включати компоненти зі збалансованим вмістом поживних речовин. Це створює нові виклики для виробників м'яса, зокрема в Україні, оскільки зростає тиск щодо екологічної відповідальності та якості продуктів [4].

Незважаючи на зростання попиту на готову м'ясну продукцію, українська галузь стикається з низкою суттєвих викликів. Ці фактори

стримують її подальший розвиток і вимагають від виробників адаптації та впровадження нових стратегій.

1. Зростання собівартості виробництва. Підвищення цін на енергоносії, логістичні послуги призводить до суттєвого збільшення собівартості м'ясної продукції. Це створює тиск на цінову політику, змушуючи виробників підвищувати кінцеві ціни, що може негативно впливати на купівельну спроможність споживачів.

2. Зростає попит на екологічно продукцію та етичні стандарти виробництва. Сучасний споживач стає все більш обізнаним щодо походження продуктів. Українські компанії стикаються з необхідністю модернізації виробничих процесів, щоб відповідати цим запитам, а також впровадження прозорих систем відстеження продукції — від ферми до столу.

3. Зміна споживчих уподобань. Ринок реагує на зростаючий інтерес споживачів до зручних та швидких рішень. Це зумовлює зростання попиту на готові та оброблені м'ясні продукти, які заощаджують час. Крім того, формується нова ніша альтернативних білків: згідно із даними досліджень, значна частина українців (до 30 %) виявляє готовність спробувати рослинні замінники м'яса, що створює потенційну конкуренцію традиційним продуктам [4].

Адаптація до глобальних і внутрішніх ринкових тенденцій вимагає від українських виробників м'ясної продукції не просто реакції на виклики, а й активного стратегічного планування та значних інвестицій в інновації. Це дозволить їм зміцнити свої позиції та забезпечити стійке зростання. Серед актуальних стратегій слід виділити:

1. Інвестування у сучасні технології та диверсифікацію асортименту готової до споживання продукції є важливим напрямом розвитку м'ясної індустрії. З урахуванням зростаючого попиту на зручність, виробникам доцільно акцентувати увагу на розширенні лінійки готових м'ясних страв і напівфабрикатів. Впровадження інноваційних технологій перероблення та пакування сприятиме виробництву високоякісної продукції, здатної задовольнити потреби сучасних споживачів, орієнтованих на економію часу.

2. Запровадження принципів етичного та сталого виробництва дозволить забезпечити прозорість та сформувати суттєві конкурентні переваги, особливо для підприємств, орієнтованих на експорт та преміальний сегмент внутрішнього ринку. Сучасні споживачі дедалі частіше віддають перевагу виробникам, які демонструють відповідальне ставлення до процесів виробництва, включаючи дотримання належних умов утримання тварин і зниження негативного впливу на довкілля.

3. Розроблення нішевих продуктів, орієнтованих на різні цільові групи. Ринкові тенденції засвідчують зростання попиту на м'ясні снеки та високобілкові продукти. Формування спеціалізованих лінійок,

спрямованих на споживачів із активним способом життя, спортсменів або тих хто зацікавлений у здорових перекусах, створює додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій та розширення ринкової частки.

Наразі ринок м'ясної продукції переживає глибоку трансформацію, оскільки споживацькі звички кардинально змінюються. Це вже не просто споживання м'яса, а перехід до споживання готових зручних м’ясопродуктів. Ці зміни відображають вимоги споживачів до якості, зручності та інноваційності. Зростаючий інтерес до альтернативних джерел білка та персоналізованого харчування вказує на формування принципово нового підходу і вимагає від виробників стратегічних змін.

Література

1. Аналіз ринку м’яса в Україні, 2025 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-myasa-v-ukraine-2025-god (дата звернення: 15.09.2025).
2. Pro-Consulting виступила на MeatForum: аналітика ринку м'ясо-ковбасних виробів. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/pro-consulting-vystupila-na-meatforum-analitika-rynka-myaso-kolbasnyh-izdeli (дата звернення: 15.09.2025).
3. Агропродовольчий експорт України в 2023 році. URL: https://uaexport.org/2024/01/23/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-v-2023-rotsi/?fbclid=IwAR0UGFX5nLq8CWMHcIo5uCEkr56aIfcvUBUprutrVKC9YZiQK6CfKPf5vNg (дата звернення: 15.09.2025).
4. Сучасні тренди та тенденції у споживанні українського м’яса. URL: https://harch.tech/2025/03/13/suchsni_trendy_ta_tendencii_u_spogyvanni_mjasa/ (дата звернення: 15.09.2025).

ОСНОВНІ ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ БЛОГУ

Кордзая Н.Р., д.е.н., проф.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Прийнято вважати, що блог – це платформа або сайт, що представляє собою стрічку новин, такий собі інтернет-щоденник людини для самовираження, поширення інформації, а також інструмент для заробітку [1].

Записи у блозі, як правило, мають абсолютно різну тематику й форми представлення. Це й зображення, й фото, й інші форми мультимедіа, які регулярно додаються на різні інтернет платформи [2].

Але сьогодні поняття «блогінг» – це не просто щоденник у мережі. Це інструмент самопрезентації, розвитку бізнесу, монетизації знань і формування бренду. Але як вести блог правильно? Адже мільйони блогів світі закриваються через кілька місяців, бо автори не бачать результату.

У сучасному світі, блог має бути перш за все актуальним та фінансово вигідним. А для цього, автору блогу слід дотримуватися деяких рекомендацій.

Перед тим, як створити свій власний блог, рекомендовано визначити, чого саме хоче досягти автор, тобто поставити чітку мету.

Ведення блогу може мати дуже різні цілі, наприклад [3, 4]:

- ✓ виразити свої ідеї, досвід та думки на різноманітні теми;
- ✓ побудувати особистий бренд через публікацію професійного контенту;
- ✓ створити портфоліо;
- ✓ заробляти на рекламі, платних підписках або продажі власного продукту чи послуги (популяризація бренду, збільшення продажів, залучення лідів, покращення пошукового просування, створення спільноти).

Наступним кроком після визначення мети має стати визначення тематики блогу [4, 1]. Тут слід розуміти, навіщо створюється новий веб-ресурс.

Далі варто визначити цільову аудиторію майбутнього блогу, щоб створити контент, який буде привабливим та цінним для неї, забезпечуючи більшу активність та взаємодію з блогом.

Після цільової аудиторії треба обрати платформу для ведення блогу. Блог можна вести в соціальних мережах (Instagram, Facebook, Twitter або X, LinkedIn, Telegram та інші) чи на власному сайті (за допомогою WordPress, Joomla, Weebly, Tumblr та інші), щоб залучити більшу аудиторію [5, 1, 3].

Після створення блогу слід визначитися, як саме буде працювати сайт. Варіанта два - або він буде працювати з сервера власника, або слід обрати хостинг. При цьому важливо визначитися з такими факторами вибору хостингу, як швидкість роботи, передбачуваний обсяг трафіку, вартість послуги та якість техпідтримки.

Після хостингу слід обрати доменне ім'я. Повна адреса сайту, який відвідувач бачить в адресному рядку браузера, називається доменом.

Насправді обрати домен – нескладне завдання: необхідно обрати саме релевантне слово/фразу, що характеризує тематику блогу, англійською мовою, а система автоматично запропонує відповідні варіанти. При цьому треба знайти унікальне ім'я, котре має відношення до обраної теми [1].

Передостаннім кроком створення блогу йде наповнення його контентом. Забезпечення щойно створеного блогу контентом – копітка й трудомістка задача.

Текстовий контент, зображення і відеоматеріал необхідні в рівній мірі, оскільки саме вони виступають сполучною ланкою між автором і читачем. Чим більш корисним і якісним є контент, тим більше шансів на успішний розвиток блогу [1].

І нарешті, коли блог створено й наповнені цікавим та корисним контентом його слід просувати. Як просувати блог в інтернеті – це питання, яке хвилює багатьох власників блогів. На розкрутку блогу потрібен час і зусилля. Проте існують інструменти, які можуть пришвидшити процес.

Щоб безплатно просувати особистий блог, можна використати такі інструменти як гостьовий постинг за бартером, SEO-оптимізація, особисті соціальні мережі блогера, інтерактив [3, 4].

У якості платних інструментів просування блогу, можна використовувати стандартні: рекламу у тематичних блогерів та інфлюєнсерів, платне SEO-просування, а також таргет та контекстну рекламу [3, 4].

Таким чином, можна говорити про те, що створення та ведення блогу є непростою та досить творчою роботою, яка включає в себе 8 основних кроків – визначення мети, визначення теми, визначення цільової аудиторії, обрання платформу для ведення блогу, вибір хостінгу, створення домену, наповнення блогу контентом та просування блогу. Успіх майбутнього блогу повністю залежить від якісного виконання кожного з цих кроків, а також їх взаємозв'язку.

Література

1. 10 порад, як створити класний блог самостійно. URL: https://infounion.com.ua/ua/blog/kak-sozdat-blog-samostojatelno.html
2. Данилюк Даяна Як працює блогінг, 2019. URL: https://bazilik.media/istoriia-blohinhu
3. 25 кращих тем для нового блогу, 2020. URL: https://www.imena.ua/blog/25-topics-for-a-new-blog/
4. Як почати вести свій блог? 2024. URL: https://hostiq.ua/blog/ukr/how-to-start-blog/
5. Як створити успішний блог? 2024 URL: https://outsourcing.team/ua/blog/smm-blog/yak-stvoriti-uspishnij-blog/

КРЕАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ

Лозовська Г.М., к.е.н., доц., Значек Р.Р., к.т.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Попри активне поширення цифрових технологій, багато підприємств і досі застосовують стандартні, малоефективні підходи до рекламної діяльності. Це стосується як обмеженого використання креативних форматів, так і недостатньої адаптації до нових поведінкових моделей споживачів.

Користувачі щодня стикаються з великою кількістю рекламного контенту, тому для того, щоб бути поміченим, підприємства повинні не просто інформувати, а захоплювати, розважати, викликати емоції. Особливо це важливо для косметичних брендів, які будують свій образ саме на візуальності, стилі та довірі.

Незважаючи на доступність новітніх digital-інструментів – інтерактивної реклами, відео-сторітелінгу, інфлюенсер-маркетингу чи UGC-контенту — не всі підприємства мають чітке розуміння того, як ефективно впровадити ці інструменти в загальну стратегію.

Ринок косметики України демонструє стійкість до кризових факторів, а драйверами зростання виступають розвиток digital-каналів просування, мультиканальна торгівля та перехід споживачів до сегменту дерматокосметики та засобів догляду. Це відкриває нові можливості для вдосконалення рекламної діяльності підприємств із використанням креативних інструментів digital-маркетингу.

Розглянемо основні креативні інструменти digital-маркетингу які використовують для просуванні косметичних засобів:

1. Інтерактивна реклама та AR/VR технології. Застосування доповненої реальності (AR) і віртуальної реальності (VR) у рекламі косметики стає дедалі популярнішим. Наприклад, платформу Revieve використовують для створення AI-адвайзерів, що аналізують тип шкіри та дозволяють «приміряти» макіяж онлайн або підбирати догляд у реальному часі, інтегруючи рішення з e-commerce й офлайн-середовищем. Це підвищує залучення користувачів, формує довіру та підсилює ефективність рішення про покупку [1].

2. Гейміфікація та візуальний сторітелінг. Сучасні косметичні бренди активно використовують елементи гейміфікації — інтерактивні тестування, програми винагород, квести та вікторини — щоб підвищити мотивацію до взаємодії з брендом. Візуальний сторітелінг, зокрема через відео та інтерактивні інфографіки, дозволяє побудувати емоційний ефект, що робить рекламу більш запам’ятовуваною. Когнітивна привабливість візуальних креативів підвищує CTR і конверсії [2].

3. Інфлюенс-маркетинг: нові формати взаємодії з цільовою аудиторією. Тренд переходу від великих зіркових інфлюенсерів до мікро- і нанопродюсерів підтверджений дослідженнями: nano-інфлюенсери демонструють значно вищий рівень залученості аудиторії (Instagram — 4,21 %, TikTok — до 15 %) порівняно з великими акаунтами [3]. Зростає попит на автентичність, livestream-шопінг, інфлюенсери як креативні директори марафонів, а також включення AI-генерованих інфлюенсерів у маркетингові стратегії (рис.1).

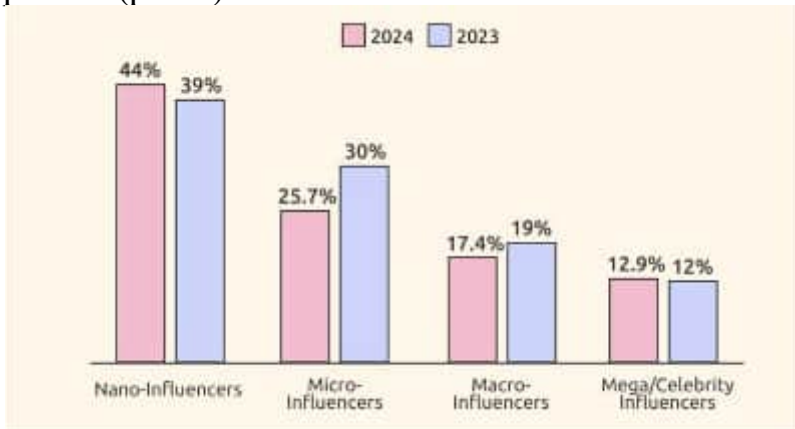


Рис.1 – Переваги у використанні інфлюенсерів серед брендів у 2023-2024 р.р. [3]

4. Контент, створений користувачами (UGC). UGC – це могутній інструмент для побудови довіри, оскільки реальні відгуки справді резонують із споживачами. Згідно з даними, 56 % споживачів довіряють «повсякденним інфлюенсерам», а 86 % шукають автентичний UGC перед купівлею вперше, 68 % – навіть для товарів, що вже знайомі їм [4]. Функціональна, соціальна та емоційна цінності UGC значно впливають на сприйняття і прямо стимулюють покупки у сегменті косметики. Крім того, UGC може збільшити конверсії до 161 % і значно знизити витрати на створення контенту, одночасно підвищуючи довіру до бренду [5].

5. Персоналізація та автоматизація рекламних повідомлень. Штучний інтелект і генеративні технології відкривають нові горизонти персоналізації: від voice-чат-ботів і Beauty Mirror до систем AI-підтримуваних консультацій. Це дозволяє створювати адаптовані рекламні кампанії, мікросегменти, персоналізовані рекомендації, що здатні підвищити конверсію до 40 % та ROI на рекламу до 10-25 %.

Таким чином, використання креативних digital-інструментів у рекламній діяльності підприємств на ринку косметичних засобів підвищує ефективність комунікацій, залучення цільової аудиторії та формування лояльності споживачів.

Література

1. Case Studies. Discover how brands succeed with Revieve URL: https://www.revieve.com/about (дата звернення 25.09.2025)

2. The Impact of Visual Appearance on User Response in Online Display Advertising URL: https://arxiv.org/abs/1202.2158 (дата звернення 25.09.2025)
3. Beauty Influencer Marketing: Trends and Insights for 2025 URL: https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-beauty-industry_(дата звернення 25.09.2025)
4. The rise of the ‘everyday’ beauty influencer – why authenticity is key URL: https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2021/08/19/Beauty-influencer-marketing-potential-in-everyday-users-due-to-trust-finds-Bazaarvoice (дата звернення 25.09.2025)
5. Top 5 UGC benefits for cosmetics brands in 2024. URL:https://heysocial.io/top-5-ugc-benefits-for-cosmetics-brands-in-2024 (дата звернення 25.09.2025)

АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА КОМБІКОРМІВ

Мардар М.Р., д.т.н., проф., Донець Л.Я., к.т.н., доц.,
Устенко І.А.Я., к.т.н., доц.
Одеській національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах динамічного та висококонкурентного ринку, успішне функціонування будь-якого підприємства, зокрема і виробництва комбікормів, неможливе без чітко розробленої та гнучкої маркетингової стратегії. Такий підхід дозволяє не лише адаптуватися до поточних змін, а й ефективно використовувати наявні можливості та мінімізувати потенційні загрози. Ключовим етапом у формуванні цієї стратегії є глибокий аналіз макросередовища, що включає в себе економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та екологічні фактори. Саме ці зовнішні фактори визначають загальні умови діяльності підприємства та значною мірою впливають на споживчу поведінку, конкуренцію та регуляторну базу [1,2].

Актуальність дослідження обумовлена постійними трансформаціями, що відбуваються як на вітчизняному, так і на світовому ринках сільськогосподарської продукції. Зміни в законодавстві, коливання цін на сировину, технологічні інновації у виробництві кормів, а також зростаючі вимоги споживачів до якості продукції — все це вимагає від підприємств комбікормової галузі не реактивного, а проактивного підходу.

Дослідження проводили на прикладі підприємства по виробництву кормів для тварин ПП «Зерноторговий дім «Павлівський», яке засноване в 2003 року. Застосування PESTEL-аналізу дає змогу виявити ключові можливості та загрози, що формують конкурентоспроможність компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність підприємства, є: ведення воєнних дій на території України, що суттєво впливають на логістичні ланцюги, експортні можливості та доступ до портової інфраструктури; позиція державних органів влади щодо підтримки бізнесу та інші. Зокрема, політична нестабільність в країні підвищує ризик соціальних потрясінь, що в кінцевому підсумку може негативно вплинути на роботу та розвиток підприємства

Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність ПП «Зерноторговий дім «Павлівський». До таких факторів можна віднести: коливання світових цін на зернові культури, транспортні тарифи, вартість енергоносіїв, обмінний курс, рівень інфляції, рівень

економічного розвитку країни, що безпосередньо впливає на діяльності підприємства.

Важливий вплив на діяльність досліджуваного підприємства мають соціальні фактори: зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію, інтерес до кінного спорту, підвищенням стандартів утримання тварин, що формує нові сегменти ринку для підприємства; міграційні процеси та скорочення працездатного населення в сільській місцевості зумовлюють дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві та підприємстві; посилення ролі корпоративної соціальної відповідальності вимагає від компанії також участі в соціальних проєктах.

До технологічних факторів, які впливають на діяльність ПП «Зерноторговий дім «Павлівський», належать: активне впровадження інноваційних технологій, сучасних рецептур та автоматизації процесів у сфері виробництва комбікормів. Впровадження науково-технічних змін у виробництво вимагає значних капіталовкладень, проте сприяє підвищенню конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій.

У сучасному світи до важливих факторів, які впливають на виробництво комбікормів відносять також екологічні фактори, зокрема: глобальні зміни клімату, що впливають на врожайність зернових культур та створює додаткові ризики для підприємства; рівень вимог щодо зменшення викидів в екологічному законодавстві країни; рівень екологічної відповідальності компанії; зростання попиту на екологічні продукти. Для просування «екологічних» продуктів та підкреслення своєї екологічної відповідальності компанії активно використовують інноваційні маркетингові інструменти, що дозволяє ефективно комунікувати зі споживачами, акцентуючи увагу на екологічних сертифікаціях та перевагах продукції для довкілля.

Правові фактори визначають, яким чином підприємство має вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Основними правовими факторами, які впливають на підприємство, є: нестабільність законодавчої бази, зокрема у сфері оподаткування та земельних відносин, що створює додаткову невизначеність для аграрного бізнесу; вимоги щодо сертифікації продукції для експорту в країни ЄС та інші міжнародні ринки. Ці фактори мають вагомий вплив на діяльність підприємства, оскільки потребують значних фінансових і організаційних витрат.

PESTEL-аналіз показує, що зовнішнє середовище діяльності ПП «Зерноторговий дім «Павлівський» є складним і водночас багатовекторним. З одного боку, воєнні дії, інфляція та нестабільність законодавства створюють серйозні загрози для розвитку компанії. З іншого боку, відкриття нових ринків унаслідок євроінтеграційних процесів, підвищення попиту на якісну та екологічну продукцію, а також активне впровадження інноваційних технологій формують додаткові можливості.

Література

1. Петровська С., Яківченко А. PESTLE– аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства//Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 5. – С.219-224

2. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. № 11(2). С. 41–45.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ТРЕНДИ НА РИНКУ КОМБУЧІ В УКРАЇНІ

Мардар М.Р., д.т.н., проф., Кручек О.А., к.т.н., доц.,
Сокіл А., здоб. СВО «Магістр»
Одеській національний технологічний університет, м. Одеса

Ринок безалкогольних напоїв в Україні переживає значні зміни, що зумовлено посиленням інтересу споживачів до здорового способу життя та натуральних продуктів. В умовах цієї трансформації, комбуча – безалкогольний газований напій ферментований симбіотичною культурою чайного гриба, стрімко перетворилася з нішевого продукту для вузького кола прихильників на повноцінного гравця ринку. Завдяки своїм корисним властивостям і унікальному смаку, вона ефективно завойовує частку ринку, що раніше належала традиційним газованим напоям.

Глобальний ринок комбучі оцінювався в 4,26 мільярда доларів США у 2024 році та, за прогнозами, досягне 9,09 мільярда доларів США до 2030 року, із середньорічним темпом зростання 13,5% з 2025 по 2030 рік [1].

Сьогодні цей функціональний напій набуває дедалі більшої популярності у західних країнах з високим рівнем життя таких, наприклад, як США, Великобританія, Австралія. Зростаючий попит на натуральні, органічні продукти з низьким вмістом цукру відповідає тенденціям споживання, пов'язаним зі здоровим харчуванням, що прискорює зростання ринку. Крім того, впровадження інноваційних смаків та унікальних рецептур розширило асортимент комбучі, зробивши її більш привабливою для різноманітної споживчої аудиторії [2, 3].

Згідно результатів досліджень Університету штату Пенсильванія, 66% споживачів обирають комбучу через її пробіотичні властивості та майже 39% – через загальну користь для здоров'я людини [1].

Комбуча рекламується як продукт, який виводить токсини, підвищує енергію та покращує імунітет, а також допомагає у схудненні, що сприяє зростанню частоти його споживання у всьому світі. Завдяки усім переліченим властивостям сьогодні комбуча займає почесне місце на полицях магазинів, як повноцінна альтернатива солодким газованим, чи ігристим напоям, а також кисломолочним продуктам, особливо для споживачів які потребують безлактозних пробіотиків.

Український ринок комбучі переживає сплеск популярності завдяки підвищенню обізнаності споживачів про користь для здоров'я, пов'язану з пробіотичними напоями. Загалом на ринку напоїв спостерігається зростаючий попит на органічні та натуральні інгредієнти, а також на інноваційні смаки та варіації продуктів.

Ukrainian Business Award зібрали інформацію та зробили оцінку кожного виробника комбучі. ТОП-10 виробників, що потрапили до

рейтингу, виявилися найбільш успішними, інноваційними та популярними на ринку України за 2023 рік. Оцінювали кожного виробника за допомогою об'єктивних критеріїв, які враховують їхню позицію та успішність на ринку. Серед найкращих українських виробників, слід зазначити наступні компанії: Vit-Fit, Jiva, Spraga, Green Chef, Royal Fruit, Bee&Tea, Hempfactor, hamm-O!, Ohm!Bucha – Novus, KomBuchaBox [4].

Стратегічні маркетингові ініціативи та розширення каналів збуту, включаючи партнерські відносини з роздрібною торгівлею, магазинами здорового харчування та платформи електронної комерції, суттєво покращують доступність продукції, значною мірою сприяючи швидкому розширенню ринку та його глобальному охопленню. Спостерігається тенденція до преміалізації, коли споживачі готові платити більше за високоякісну комбучу місцевого виробництва. Співпраця з кафе, ресторанами та оздоровчими центрами також може стимулювати зростання ринку. Зосереджуючись на диференціації продукції, якості та маркетингових стратегіях, що підкреслюють користь комбучі для здоров'я, компанії в Україні мають потенціал скористатися зростаючою серед споживачів, які дбають про своє здоров'я та шукають функціональні напої, тенденцією.

Важливо щоб просування комбучі в Україні базувалось на наступних цінностях, які є ключовими для її цільової аудиторії: здоров'я, натуральність та унікальність. Маркетингові комунікації необхідно спрямовувати на те, щоб не просто продати продукт, а й донести його філософію. Основний канал просування, який доцільно застосовувати, це, в першу чергу, цифровий маркетинг – головний інструмент, що дозволяє працювати з аудиторією, яка активно використовує соціальні мережі. Бренди комбучі активно ведуть сторінки в Instagram та TikTok, де публікують рецепти напоїв на основі комбучі, розповідають про її користь та показують процес виробництва. Співпраця з інфлюенсерами у сферах здорового харчування, спорту та еко-активізму є надзвичайно ефективною. Наприклад, блогери-дієтологи можуть розповісти про позитивний вплив комбучі на мікрофлору кишківника, що формує довіру до продукту. Також важливо приділяти увагу візуалізації. Естетика продукту є не менш важливою, ніж його смак. Яскравий та стильний ергономічний дизайн пакування, часто з елементами ручної роботи або еко-стилю, привертає увагу покупців на полицях. Цей підхід підкреслює натуральність та преміальність продукту. Компаніям, які займаються виробництвом комбучі, особливу увагу необхідно приділяти PR-кампаніям. Участь у профільних заходах (фестивалі здорової їжі, ярмарки, дегустації в супермаркетах) та партнерство з кафе та ресторанами допоможуть створити емоційний зв'язок зі споживачем. Це дозволить аудиторії не тільки побачити продукт, а й спробувати його.

Успіх комбучі в Україні залежить не лише від її органічного походження та користі для здоров'я, а й від правильно обраних маркетингових стратегій. Саме вони допомагають бренду виділитися серед конкурентів, знайти свою цільову аудиторію та сформувати стійкий попит.

Література

1. Огляд ринку комбучі URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/kombucha-market

2. Kombucha Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025 - 2030) Source: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/kombucha-market

3. Комбуча: Чи є це суперзасіб для здоров’я чи просто модний тренд? URL: https://glam.com.ua/kombucha-superzasib-chy-modnyy-trend/

4. Десятка кращих виробників комбучі в Україні за версією Ukrainian Business Award 2023 URL: https://techdrinks.info/desyatka-krashhyh-vyrobnykiv-kombuchi-v-ukrayini-za-versiyeyu-ukrainian-business-award-2023/

ВЕБ-САЙТ КАФЕДРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПРОДУКТІВ НА РИНКУ

Мільчева В.В., PhD, доц., Коваль С.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг особливого значення набуває цифрова присутність закладів вищої освіти, яка стає ключовим чинником формування їхнього іміджу та бренду. Веб-сайт кафедри виступає не лише джерелом інформації для абітурієнтів і студентів, але й ефективним інструментом просування освітніх програм, налагодження комунікації з цільовою аудиторією та підвищення конкурентоспроможності освітнього підрозділу. Саме оптимізація веб-ресурсу з використанням сучасних інструментів цифрового маркетингу, SEO та UX-дизайну дозволяє не тільки привернути увагу потенційних здобувачів освіти, але й забезпечити їхню зацікавленість і довіру до освітніх продуктів кафедри [1].

Теоретико-методологічні засади оптимізації веб-сайту кафедри ґрунтуються на сучасних концепціях digital-маркетингу, освітнього менеджменту та брендингу, що у комплексі дозволяють розглядати сайт не лише як інформаційну платформу, а й як повноцінний інструмент просування освітніх послуг. Digital-маркетинг визначає напрями використання SEO-оптимізації, контент-стратегій та веб-аналітики для залучення цільової аудиторії, тоді як освітній менеджмент акцентує увагу на необхідності врахування потреб студентів, абітурієнтів і роботодавців у структурі та змісті веб-ресурсу. Брендинг, у свою чергу, формує унікальну ідентичність кафедри, що відображається через візуальні та текстові елементи сайту. Оптимізація веб-сайту передбачає врахування кількох ключових методів, які узагальнено у таблиці 1 [2].

Таблиця 1. Ключові методи оптимізації веб-сайту кафедри

Метод	Характеристика	Очікуваний ефект
SEO-оптимізація	Використання ключових слів, метатегів, адаптивної структури сторінок	Підвищення видимості сайту у пошукових системах
UX-дизайн	Зручна навігація, адаптивність до мобільних пристроїв, інтуїтивний інтерфейс	Зростання задоволеності користувачів і тривалості відвідувань
Контент-стратегії	Створення якісних текстових, візуальних та мультимедійних матеріалів	Підвищення зацікавленості та довіри до освітніх програм
Веб-аналітика	Збір і аналіз даних про поведінку користувачів	Можливість коригування маркетингових заходів та вдосконалення контенту

Таким чином, веб-сайт кафедри слід розглядати як багатофункціональний інструмент, що поєднує маркетингові, освітні та комунікаційні функції. Використання SEO, UX, продуманої контент-стратегії та веб-аналітики забезпечує не лише залучення нових користувачів, але й формує конкурентні переваги освітнього підрозділу на ринку освітніх послуг.

Проведений аналіз показав, що веб-сайт кафедри виступає інтегрованим маркетинговим інструментом, який одночасно виконує інформаційну, комунікаційну та іміджеву функції. Він забезпечує ефективне представлення освітніх програм, формує довіру з боку потенційних абітурієнтів та створює додану цінність у конкурентному середовищі ринку освітніх послуг. Якість контенту, структура навігації та візуальне оформлення прямо впливають на сприйняття кафедри як сучасного освітнього підрозділу. Особливу роль відіграє використання інструментів веб-аналітики, що дозволяє оцінювати відвідуваність сайту, поведінку користувачів і на цій основі коригувати комунікаційні кампанії.

Для узагальнення результатів було здійснено порівняння традиційних і цифрових каналів просування освітніх продуктів, що подано у таблиці 2 [3].

Таблиця 2. Порівняння традиційних і цифрових каналів просування освітніх програм

Критерій	Традиційні канали (друкована реклама, ярмарки професій, зовнішня реклама)	Цифрові канали (веб-сайти, соціальні мережі, SEO, email-маркетинг)
Охоплення аудиторії	Локальне, обмежене географічними рамками	Глобальне, можливість охопити широку цільову аудиторію
Вартість комунікації	Висока, значні витрати на друк та оренду площ	Помірна, часто нижча за традиційні інструменти
Інтерактивність	Обмежена, одностороння подача інформації	Висока, можливість зворотного зв’язку та персоналізації
Швидкість оновлення	Низька, потребує значних ресурсів і часу	Висока, оперативне внесення змін у контент
Аналітичні можливості	Мінімальні, складно відстежити ефективність	Розвинуті, завдяки інструментам веб-аналітики

Таким чином, цифрові канали, зокрема оптимізований веб-сайт кафедри, демонструють суттєві переваги порівняно з традиційними методами просування освітніх послуг. Вони забезпечують ширший доступ до цільової аудиторії, гнучкість у поданні інформації та можливість постійного вдосконалення комунікаційної політики на основі зібраних аналітичних даних.

Проведене дослідження довело, що веб-сайт кафедри є не лише джерелом інформації, а й важливим інструментом підвищення її конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Використання сучасних підходів до SEO-оптимізації, UX-дизайну, контент-стратегій та веб-аналітики дає можливість суттєво підвищити якість комунікації з абітурієнтами, студентами та роботодавцями. Оптимізований веб-ресурс сприяє формуванню позитивного іміджу кафедри, розширює охоплення цільової аудиторії та підвищує її зацікавленість у запропонованих освітніх продуктах. Поєднання маркетингових і освітніх функцій сайту дозволяє створити додану цінність для освітніх програм і закріпити позиції кафедри в умовах конкурентного середовища.

Література

1. Чайковська М. В. SEO-оптимізація як інструмент підвищення ефективності освітніх веб-ресурсів. Інформаційні технології і засоби навчання. 2021. Т. 81, № 1. С. 96-107.

2. Грабовський Є. М., Кравчук А. С. Веб-ресурси університетів як фактор формування конкурентоспроможності вищої освіти. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності. 2021. Т. 4, № 2. С. 91-101.

3. Вороніна О. А. Використання UX/UI-дизайну у створенні сучасних освітніх веб-ресурсів // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економіка». 2022. Вип. 102. С. 112-119.

EVENT-МАРКЕТИНГ В ЕПОХУ DIGITAL: СИНЕРГІЯ ОФЛАЙН- ТА ОНЛАЙН-АКТИВНОСТЕЙ

Савченко Т.В., д.е.н., проф.
Коноваленко А.В., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний бізнес функціонує в умовах глобалізації, цифровізації та постійної конкуренції. Компанії більше не можуть покладатися виключно на традиційні рекламні інструменти, адже аудиторія очікує від бренду персоналізованого підходу, емоційної залученості та чіткої системи комунікацій. Саме подієвий маркетинг, у поєднанні з digital-інструментами, виступає ефективним способом побудови довготривалих відносин із клієнтами, партнерами та суспільством загалом (табл. 1).

Таблиця 1 - Диференціація заходів подієвого маркетингу

Критерії класифікації	Види подій	Форми подій
Тип маркетингового середовища	Політичні Корпоративні Соціальні Культурні Спортивні Наукові	Мітинг, демонстрація Виставка, презентація Благодійний концерт Концерти, фестивалі Спортивні змагання, збори Семінари, конференції
Характер взаємодії учасників	Формальні/не формальні	Залежать від типу маркетингової середи
Масштаби цільової аудиторії	Міжнародні Державні Корпоративні Мікроподії Події, що закріплюють досягнутий результат	Саміт, конференція Офіційне свято, інагурація Промоакція,вечірка Ділова зустріч Звітна конференція, корпоративний захід
Маркетингові задачі	Події, направлені на кардинальні зміни	Презентація нового продукту

Джерело: складено авторами на підставі [1; 2]

Події створюють унікальний досвід взаємодії з брендом. Вони формують емоційний контекст, який неможливо відтворити у звичайній рекламі. А інтеграція таких подій із онлайн-активностями дозволяє масштабувати ефект, забезпечувати глобальне охоплення та підсилювати комунікаційну стратегію бізнесу. Таким чином, event-маркетинг стає важливим не тільки тактичним інструментом, а й стратегічною складовою розвитку компанії.

Івент-індустрія – досить масштабний сегмент ринку в усьому світі. В Україні цей бізнес досить молодий, але перспективний, активний розвиток галузі почався з 2010 року, компанії все більше почали звертатись до послуг івент-агентств. З’явилася велика кількість креативних та рекламних агенцій, майданчиків для проведення заходів, компаній та івент-сервісів,

які обслуговують події: технічні підрядники, кейтерингові компанії, декоратори та інші.

Офлайн-івенти залишаються центральним елементом комунікацій. Вони забезпечують живе спілкування, емоційне занурення та можливість особистої взаємодії. Для бізнесу це шанс закріпити довіру, продемонструвати продукт у реальному житті та налагодити контакти.

До основних переваг офлайн-івентів належать:

- створення атмосфери автентичності та довіри;
- формування емоційного зв'язку між брендом і клієнтом;
- можливість безпосереднього нетворкінгу.

У цифрову епоху компанії активно використовують онлайн-формати, що дозволяють охоплювати глобальну аудиторію. Інтерактивність, доступність та технологічність роблять онлайн-активності важливим доповненням офлайну.

Серед ключових інструментів онлайн-маркетингу виділяють:

- онлайн-трансляції подій для глобальної аудиторії;
- використання інтерактивних платформ (чати, голосування, опитування);
- активне залучення соціальних мереж для створення «вірусного ефекту»;
- застосування технологій AR/VR для занурення у віртуальну атмосферу події.

Важливо розглядати подієвий маркетинг як частину системної комунікаційної стратегії бізнесу (рис. 1). Івенти допомагають не лише у продажах, а й у побудові іміджу, роботі з партнерами, інвесторами, медіа. У стратегії комунікацій події виконують такі функції:

- позиціонування бренду та його цінностей;
- формування довіри й відкритості;
- посилення омніканальності комунікацій;
- створення платформи для stakeholderів.

Рис. 1. Лінійна модель подієвого маркетингу

Джерело: складено авторами на підставі [1; 2]

Ця схема демонструє безперервний процес: події генерують контент, який поширюється digital-каналами, впливає на аудиторію та формує довіру. У результаті зростає потреба в нових подіях, що створює замкнене коло.

Аналізуючи офлайн та онлайн активності, можна побачити, що обидва формати мають свої сильні та слабкі сторони (табл. 2):

- Емоційний ефект. Офлайн-події створюють потужний емоційний контакт завдяки живій присутності та «ефекту залучення». Онлайн-

активності поступаються в цьому, але можуть компенсувати інтерактивними інструментами - чатами, опитуваннями, AR/VR-технологіями.

- Масштабність. Офлайн завжди обмежений місцем проведення та кількістю учасників. Онлайн навпаки - дозволяє залучити аудиторію з будь-якого куточка світу.

- Вартість. Офлайн-події потребують значних витрат на оренду, логістику та організацію, тоді як онлайн-формати дешевші у реалізації.

- Доступність. Офлайн орієнтований на локальну аудиторію, тоді як онлайн відкриває двері для кожного, хто має доступ до інтернету.

- Нетворкінг. Найбільша перевага офлайну - живе спілкування та можливість налагодити особисті контакти. Онлайн натомість пропонує альтернативу у вигляді чатів, форумів і віртуальних кімнат.

Таблиця 2 - Порівняння офлайн та онлайн активностей

Критерій	Офлайн-події	Онлайн-активності
Емоційний ефект	Високий завдяки живій присутності	Середній, компенсується інтерактивом
Масштабність	Обмежена географією	Глобальне охоплення
Вартість	Вища (оренда, логістика)	Нижча
Доступність	Для локальної аудиторії	Для будь-кого з інтернетом
Нетворкінг	Живе спілкування	Онлайн-чати, форуми

Джерело: складено авторами на підставі [1; 2]

Таким чином, офлайн забезпечує емоцію та глибину, тоді як онлайн дарує масштабність і доступність. Оптимальним рішенням для сучасного бізнесу стає поєднання обох форматів у єдину комунікаційну стратегію.

Подієвий маркетинг — це не лише тактичний інструмент просування, а комплексний елемент комунікаційної стратегії [3]. Його сила полягає у синергії офлайн- та онлайн-активностей, які разом створюють багатоканальне середовище для бізнесу. Поєднання емоційного впливу офлайну та глобального масштабу онлайн дозволяє брендам вибудовувати стійкі відносини з клієнтами, партнерами та суспільством, закріплюючи конкурентні переваги на сучасному ринку.

Література

1. Подієвий маркетинг як інструмент розвитку сучасного бізнесу. URL: https://eba.com.ua/podiyevyj-marketyng-yak-instrument-dlya-rozvytku-suchasnogo-biznesu/

2. Галмідер Л.Д., Орлова А.В. Подієвий маркетинг як інструмент просування національних брендів товарів і послуг. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3079

3. Савченко Т., Буряченко Ю., Кривенок А., Круліковський К. Маркетингові аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету 2024, No 6. С. 500 – 505. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-76

БРЕНДИНГ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Бушко П.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції питання ідентичності та впізнаваності територій виходить на перший план. Для сільських регіонів, які часто залишаються поза увагою стратегічних інвесторів і туристів, бренд стає ефективним інструментом підвищення привабливості та розвитку. Брендинг територій є відносно новим напрямом маркетингу, проте він довів свою дієвість у країнах Європейського Союзу, де завдяки унікальним образам і асоціаціям сільські громади залучають туристів, просувають локальні продукти та формують позитивний імідж. Україна, перебуваючи в процесі децентралізації та інтеграції до європейського простору, має всі передумови для активного впровадження брендингу як інструменту соціально-економічного розвитку сільських територій [1].

Суть брендингу полягає у створенні комплексного образу території, який базується на її культурних, історичних, природних і соціальних особливостях та здатний сформувати емоційний зв'язок зі споживачами – мешканцями, туристами, інвесторами. Важливим є не лише формування символів (логотипів, слоганів), а й розробка стратегічної концепції розвитку, що забезпечує гармонійне поєднання маркетингових інструментів і стратегій управління. Брендинг територій, особливо сільських, виступає не лише маркетинговим прийомом, а й засобом мобілізації місцевих ресурсів, активізації громадської участі та підвищення конкурентоспроможності регіонів [2].

Матеріали і методи. Дослідження проблематики брендингу сільських територій здійснювалося із застосуванням міждисциплінарного підходу. Системний аналіз дав змогу визначити місце брендингу у структурі стратегічного управління розвитком регіонів. Використання методу кейсів дозволило дослідити практику створення брендів сільських громад у країнах ЄС (зокрема у Польщі, Литві, Іспанії) та перші спроби в Україні. Соціологічні методи, зокрема анкетування й фокус-групи, виявили ставлення мешканців до брендингу територій, що дало змогу оцінити його соціальну легітимність. Застосування SWOT-аналізу дозволило виявити сильні сторони брендингу (унікальність, культурна ідентичність), слабкі (ризик формалізації, висока вартість), можливості (залучення інвестицій, розвиток туризму) і загрози (недостатня підтримка з боку держави, конкуренція між регіонами) [3].

Результати. Аналіз показує, що брендинг сільських територій є багатовимірним явищем, вплив якого виходить далеко за межі

маркетингової комунікації. Він стає стратегічним ресурсом, що дозволяє територіям заявити про свою унікальність, сформувати конкурентні переваги та активізувати внутрішній розвиток. У процесі створення бренду головним завданням є поєднання автентичності з сучасними інструментами просування. Якщо бренд сприймається як штучно нав'язаний, він не викликає довіри й не має ефекту. Лише тоді, коли він ґрунтується на реальних цінностях та ідентичності громади, відбувається формування сталих асоціацій, які здатні впливати на поведінку споживачів [4].

Одним із ключових результатів брендингу є підвищення інвестиційної привабливості. Для інвесторів бренд виступає гарантією прогнозованості та стабільності розвитку. Регіони, що мають розроблену бренд-стратегію, отримують більше шансів бути включеними в національні та міжнародні проєкти, оскільки вони демонструють чітке бачення майбутнього. У Польщі, наприклад, створення брендів воєводств і ґмін дозволило залучити додаткові кошти з фондів ЄС, оскільки саме ці регіони змогли обґрунтувати свою унікальність та конкурентоспроможність [5].

Водночас бренд сільської території є потужним інструментом розвитку туризму. Туристичний потенціал сільських регіонів, що ґрунтується на етнографічних традиціях, гастрономії, природних ресурсах, потребує якісної промоції. Бренд дає змогу виокремити територію серед інших і запропонувати цілісний образ, який приваблює туристів. Наприклад, бренд «зеленої садиби» чи «гастрономічного маршруту» стає точкою входу для туриста, створюючи унікальну пропозицію й стимулюючи розвиток малого бізнесу, готельної та ресторанної інфраструктури. У Литві створення брендів на рівні громад сприяло зростанню внутрішнього туризму на 25 % за п'ять років [6].

Соціальний аспект брендингу проявляється у формуванні спільної ідентичності мешканців. Бренд стає фактором згуртування громади, інструментом подолання апатії та недовіри до місцевої влади. Участь мешканців у створенні й просуванні бренду підвищує їхню відповідальність за розвиток території. Це дозволяє перетворювати бренд на живий процес, що постійно оновлюється, а не на статичний символ.

Інший важливий результат полягає у формуванні партнерств. Брендинг сприяє створенню нових зв'язків між органами влади, бізнесом і громадськими організаціями. Це посилює горизонтальні зв'язки й формує кластери розвитку. На практиці це проявляється у створенні спільних туристичних маршрутів, кооперативних брендів продуктів, колективних ініціатив у сфері екології чи освіти.

У результаті брендинг виступає не лише маркетинговим інструментом, а й механізмом стратегічного управління розвитком території. Він стимулює економічну активність, створює позитивний імідж

регіону, зміцнює соціальну згуртованість і формує основу для довгострокового розвитку.

Висновки. Брендинг сільських територій є ефективним інструментом маркетингового розвитку регіонів, що дозволяє поєднати культурні й економічні ресурси громади з інноваційними методами просування. Його вплив проявляється у підвищенні інвестиційної привабливості, розвитку туризму, згуртуванні громади та формуванні партнерств. Для України особливо важливим є використання європейського досвіду й адаптація його до національних умов, а також залучення мешканців до процесу створення бренду. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності різних моделей брендингу та визначення оптимальних інструментів для розвитку конкретних територій [7].

Література

1. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation. – London: Palgrave Macmillan, 2020.
2. Kotler P., Gertner D. The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth. – New York: Free Press, 2021.
3. Лемішко О.В. Брендинг територій: теорія та практика. – Київ: КНЕУ, 2021.
4. Kavaratzis M., Hatch M.J. The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. Marketing Theory. 2021. Vol. 21(1). P. 75–92.
5. Zenker S., Braun E. Place brand management: Models and practices. – London: Routledge, 2022.
6. European Commission. Rural branding and tourism development: Best practices. – Brussels: EC, 2022.
7. Бровдій О.М. Брендинг як інструмент розвитку сільських громад. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Демянчик Ю.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сільське господарство традиційно вважалося галуззю з обмеженим використанням маркетингових інструментів, оскільки основний акцент робився на виробництві та забезпеченні продовольчої безпеки. Проте в умовах глобалізації, інтеграції до міжнародних ринків і зростання конкуренції саме маркетинг стає вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Сучасні підходи до формування маркетингових стратегій у сільському господарстві враховують не лише потреби споживачів, а й соціальні, екологічні, інноваційні аспекти. Вони передбачають перехід від ситуативного використання інструментів просування до комплексного стратегічного управління ринковою поведінкою підприємства [1].

Український аграрний сектор переживає трансформаційний етап, у якому ключову роль відіграють інтеграція до європейського простору, відкриття нових ринків і потреба у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Це ставить завдання перед підприємствами впроваджувати сучасні маркетингові стратегії, які відповідають міжнародним стандартам, але водночас враховують специфіку національного ринку.

Матеріали і методи. Дослідження базувалося на поєднанні системного, компаративного та кейс-методів. Системний аналіз дозволив розглядати маркетингову стратегію як складову загальної стратегії розвитку агропідприємства. Порівняльний аналіз дав змогу оцінити відмінності між традиційними та сучасними підходами в агромаркетингу. Метод case study було застосовано для вивчення практичних прикладів реалізації маркетингових стратегій у провідних українських і міжнародних аграрних компаніях [2].

Результати. Сучасні маркетингові стратегії у сільському господарстві найяскравіше проявляються через практику конкретних підприємств, які завдяки інноваційним рішенням змогли зміцнити свої позиції на ринку.

Український приклад демонструє агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт» (МХП), який трансформував свою маркетингову політику, зробивши ставку на створення сильних брендів і пряму комунікацію зі споживачем. Компанія активно інвестує в digital-маркетинг, розвиває власні торгові марки («Наша Ряба», «Бащинський»), просуває їх через онлайн-канали, що дозволяє зміцнити довіру споживачів навіть в умовах економічних криз. МХП також застосовує концепцію сталого розвитку у

своїх маркетингових кампаніях, підкреслюючи екологічність виробництва та соціальну відповідальність, що відповідає світовим трендам [3].

Ще один кейс в Україні – фермерські кооперативи, які об'єднують дрібних виробників для спільного просування продукції. Завдяки створенню колективних брендів вони виходять на нові ринки, зокрема в сегмент органічної продукції. Це дозволяє невеликим господарствам позиціонуватися як надійні постачальники, об'єднувати маркетингові бюджети та конкурувати з великими компаніями. Прикладом є розвиток кооперативів органічних виробників у Львівській та Хмельницькій областях, які через спільні торгові марки успішно інтегрувалися в мережеву роздрібну торгівлю [4].

Міжнародна практика демонструє, що маркетингові стратегії у сільському господарстві значною мірою орієнтуються на інновації та цифровізацію. Компанія John Deere у США зробила ставку на поєднання виробничих інновацій із маркетинговими. Створивши платформу «John Deere Operations Center», компанія не лише допомагає фермерам управляти виробничими процесами, а й формує унікальну цінність для споживачів, яка базується на цифровій інтеграції. Такий підхід дозволяє компанії просувати свою техніку не як продукт, а як комплексне рішення для ефективного господарювання [5].

Цікавим прикладом із ЄС є кооператив Arla Foods (Данія), що спеціалізується на виробництві молочної продукції. Його маркетингова стратегія побудована на принципах прозорості та сталості. Arla активно комунікує зі споживачами через цифрові платформи, надаючи дані про походження продукції, екологічність виробництва, дотримання стандартів якості. Це створює високу довіру до бренду та дозволяє успішно конкурувати на глобальних ринках [6].

Порівняння українських і міжнародних практик показує, що вітчизняні компанії лише починають інтегрувати сучасні маркетингові підходи, тоді як зарубіжні вже давно сприймають маркетинг як стратегічний інструмент. Проте тенденції зближення очевидні: українські підприємства поступово переходять до орієнтації на споживача, персоналізації, екологічності та цифровізації.

Таким чином, кейс-аналіз доводить, що сучасні маркетингові стратегії у сільському господарстві формуються на основі трьох ключових принципів: орієнтації на споживача, використання цифрових інструментів та інтеграції концепції сталого розвитку. Їхнє впровадження дозволяє підприємствам зміцнити конкурентні позиції, підвищити ефективність та інтегруватися у глобальні ринки.

Висновки. Сучасні підходи до формування маркетингових стратегій у сільському господарстві ґрунтуються на комплексності, інноваційності та стратегічній спрямованості. Українські підприємства демонструють прогрес у напрямі створення сильних брендів, розвитку кооперації та

використання цифрових інструментів. Міжнародні приклади підтверджують ефективність орієнтації на прозорість, сталий розвиток і персоналізацію. Подальший розвиток українського агробізнесу має спиратися на адаптацію цих практик до національних умов і активну інтеграцію у глобальний ринок [3; 5; 6].

Література

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – London: Pearson, 2022.
2. Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Маркетинг аграрного ринку: теорія, практика, інновації. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021.
3. Миронівський хлібопродукт. Річний звіт 2022. – Київ: МХП, 2023.
4. Organic Federation of Ukraine. Annual Report 2022. – Київ: OFU, 2023.
5. John Deere. Operations Center Overview. – Illinois: John Deere, 2022.
6. Arla Foods. Annual Sustainability Report 2022. – Aarhus: Arla, 2023.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Немчинінов Є.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасний агропродовольчий сектор переживає глибинні трансформації, що пов'язані з глобалізацією ринків, зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зміною поведінки споживачів. У цих умовах маркетингова діяльність агропродовольчих підприємств стає не лише інструментом просування продукції, а й стратегічним механізмом формування економічного зростання. Інноваційні маркетингові механізми забезпечують можливість підвищувати конкурентоспроможність, інтегруватися у глобальні ланцюги постачання, залучати інвестиції та формувати стійкі відносини зі споживачами [1].

Традиційні маркетингові підходи – реклама, знижки, участь у виставках – поступово втрачають ефективність, оскільки вони не відповідають новим вимогам цифрової економіки та зміненим очікуванням споживачів. Інноваційні рішення охоплюють використання цифрових платформ, аналітики великих даних, інструментів електронної комерції, соціальних медіа, автоматизацію комунікацій зі споживачами, застосування елементів штучного інтелекту у персоналізації пропозицій. Для агропродовольчих підприємств, що функціонують у середовищі з високими ризиками, впровадження таких інновацій стає запорукою стабільного розвитку [2].

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний підхід, що дозволив розглядати маркетингову діяльність як комплекс взаємопов'язаних елементів: дослідження ринку, формування асортименту, ціноутворення, просування та комунікації. Методи економіко-статистичного аналізу застосовано для оцінки динаміки розвитку електронної комерції та цифрового маркетингу в аграрному секторі. SWOT-аналіз дав змогу визначити сильні та слабкі сторони інноваційних маркетингових механізмів, можливості їх використання та потенційні загрози [3].

Методи порівняльного аналізу дали можливість зіставити інноваційні практики в агропродовольчому маркетингу України та країн ЄС. Було також застосовано елементи кейс-методу для аналізу прикладів впровадження інноваційних маркетингових рішень у діяльності українських агропідприємств – від застосування мобільних додатків до інтеграції на міжнародні торговельні платформи [4].

Результати. Інноваційні механізми маркетингової діяльності агропродовольчих підприємств в умовах сучасної економіки виступають

каталізаторами економічного зростання. Їхній вплив проявляється у кількох ключових напрямах.

1. Цифровізація маркетингових комунікацій. Використання соціальних медіа, мобільних додатків, чат-ботів і платформ електронної комерції дозволяє підприємствам оперативно виходити на нові ринки та працювати без посередників. Це скорочує витрати на маркетинг і розширює доступ до споживачів. Наприклад, фермерські господарства, що запровадили прямі онлайн-продажі через власні сайти чи маркетплейси, змогли підвищити дохідність на 15–20 % завдяки зниженню залежності від посередників [5].

2. Використання аналітики великих даних. Big Data дозволяє прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність рекламних кампаній, формувати індивідуальні пропозиції. Для агропродовольчих підприємств це означає можливість оптимізувати виробничі плани, уникати перевиробництва, знижувати витрати на зберігання й логістику. Компанії, що використовують прогнозну аналітику, демонструють зростання прибутковості на 10–15 % [6].

3. Персоналізація маркетингових стратегій. Завдяки застосуванню штучного інтелекту підприємства можуть формувати індивідуальні пропозиції для різних сегментів споживачів. У харчовій промисловості це означає можливість пропонувати продукти з урахуванням смакових уподобань, рівня доходів, харчових обмежень. Персоналізація підвищує лояльність споживачів і формує довгострокові відносини [7].

4. Інноваційні інструменти брендингу. У сучасних умовах бренд стає одним із головних активів підприємства. Використання storytelling, емоційного маркетингу, екологічного позиціонування дає можливість агропродовольчим підприємствам створювати додану вартість і відрізнятися на ринку. Наприклад, бренди, що підкреслюють органічне виробництво та локальність, користуються зростаючим попитом у Європі та Азії [8].

5. Автоматизація маркетингових процесів. Використання CRM-систем, платформ для управління рекламою, систем програмної аналітики дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг, контролювати ефективність кампаній і швидко реагувати на зміни попиту. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, коли важлива швидкість ухвалення рішень [9].

6. Експортна орієнтація через цифрові інструменти. Інноваційні маркетингові механізми відкривають можливості для інтеграції агропродовольчих підприємств у міжнародні ланцюги постачання. Онлайн-платформи дозволяють укладати контракти з іноземними партнерами без необхідності фізичної присутності на виставках. Це підвищує експортний потенціал і сприяє валютним надходженням у країну [10].

7. Розвиток креативних стратегій просування. Використання віртуальної та доповненої реальності, інтерактивних рекламних кампаній, ігрових форматів комунікації дає можливість залучати молодь і створювати позитивний імідж агропродовольчих підприємств. Це забезпечує їхню конкурентоспроможність у середовищі, де традиційні методи реклами перестали працювати.

Таким чином, результати дослідження показують, що інноваційні маркетингові механізми не лише підвищують ефективність діяльності підприємств, а й створюють додаткові можливості для економічного зростання країни загалом.

Висновки. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності агропродовольчих підприємств є важливим фактором їхнього економічного розвитку. Вони дозволяють підвищувати конкурентоспроможність, розширювати ринки збуту, формувати стійкі бренди, оптимізувати витрати та забезпечувати інтеграцію в міжнародні економічні простори. Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз ефективності окремих інструментів цифрового маркетингу та можливостей їхнього застосування в умовах обмежених ресурсів [2; 5; 7].

Література

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – London: Pearson, 2022.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. – Harlow: Pearson, 2021.
3. Соколовська З.М. Інноваційні аспекти маркетингу в агропродовольчому секторі. – Київ: КНЕУ, 2020.
4. FAO. Digital agriculture: Transforming food systems. – Rome: FAO, 2022.
5. Deloitte. Global Marketing Trends 2023. – New York: Deloitte Insights, 2023.
6. Wedel M., Kannan P.K. Marketing Analytics: Big Data, Models and Decision Making. – Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
7. Rust R., Huang M-H. The AI Marketing Canvas: A Five-Stage Road Map to Implementing Artificial Intelligence in Marketing. – Chicago: University of Chicago Press, 2021.
8. Beverland M. Brand management: Co-creating meaningful brands. – London: Sage, 2022.
9. Ryan D. Understanding Digital Marketing. – London: Kogan Page, 2022.
10. WTO. World Trade Report 2022: Digital Technologies and International Trade. – Geneva: WTO, 2022.

ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Зозуля І.А., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Виробничо-збутова діяльність є центральною ланкою функціонування будь-якого підприємства, адже саме вона визначає здатність компанії перетворювати виробничий потенціал у реальні доходи. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ефективність цього процесу залежить не лише від якості продукції чи технологічного рівня виробництва, а й від того, наскільки грамотно побудовані маркетингові стратегії. Маркетингова стратегія забезпечує взаємозв'язок між виробничою та збутовою сферами, узгоджує виробничі потужності з ринковим попитом і формує конкурентні переваги підприємства [1].

В умовах економічної нестабільності, загострення міжнародної конкуренції та змін у споживчих вподобаннях саме маркетингові стратегії стають інструментом, який дозволяє оптимізувати виробництво, зменшити ризики перевиробництва, скоротити витрати на логістику й забезпечити стабільний обіг продукції. Вони формують основу для інтеграції підприємства у глобальні ланцюги створення вартості та дозволяють вибудувати довгострокові відносини зі споживачами [2].

Таким чином, дослідження впливу маркетингових стратегій на виробничо-збутову діяльність має велике практичне значення, адже воно дозволяє виявити оптимальні підходи для досягнення ефективності, адаптовані до специфіки національної економіки та міжнародного середовища.

Матеріали і методи. Для аналізу використано комплексний науковий підхід, що поєднує методи системного аналізу, структурно-функціонального дослідження та порівняльного аналізу. Системний підхід дав змогу розглядати виробничо-збутову діяльність як цілісний процес, у якому маркетинг виступає інтегруючим елементом. Структурно-функціональний метод дозволив виокремити основні функції маркетингових стратегій у забезпеченні ефективності: координацію попиту та пропозиції, оптимізацію асортименту, управління каналами збуту, формування цінової політики. Порівняльний аналіз застосовувався для вивчення практик вітчизняних і зарубіжних компаній, що впровадили інноваційні маркетингові рішення [3].

Важливою частиною методології стало використання SWOT-аналізу, який допоміг окреслити сильні й слабкі сторони застосування маркетингових стратегій, а також можливості й загрози, пов'язані з їхнім впливом на виробничо-збутові процеси.

Результати. Дослідження показало, що вплив маркетингових стратегій на виробничо-збутову діяльність підприємств виявляється у двох площинах: позитивній, що полягає у зростанні ефективності завдяки інтеграції маркетингу у виробничі та збутові процеси, і проблемній, що відображає труднощі та виклики, які постають перед підприємствами в умовах змінного ринкового середовища.

Проблемність починається з неузгодженості виробничих можливостей та ринкового попиту. Багато підприємств, особливо у традиційних галузях, стикаються з перевиробництвом окремих видів продукції, яка не знаходить попиту на ринку. Відсутність глибоких маркетингових досліджень призводить до дисбалансу: виробничі потужності завантажені, але продукція залишається на складах. Це створює додаткові витрати на зберігання та знижує фінансову стійкість компаній [4]. Маркетингові стратегії, що ґрунтуються на аналізі попиту та прогнозуванні, дозволяють вирішити цю проблему, однак впроваджуються вони не завжди системно.

Ще однією проблемою є слабка інтеграція цифрових технологій у маркетинг і збут. Попри стрімкий розвиток електронної комерції, багато підприємств і досі орієнтуються на традиційні канали збуту. Це обмежує доступ до нових сегментів ринку та знижує швидкість реакції на зміни попиту. Зарубіжний досвід показує, що підприємства, які інтегрували цифрові маркетингові платформи, CRM-системи та автоматизовану логістику, змогли підвищити обсяги збуту на 20–30 % навіть у кризові періоди [5]. В Україні такі практики ще лише формуються, що обмежує конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Суттєвим викликом є й кадрова проблема. Реалізація сучасних маркетингових стратегій вимагає високого рівня компетентностей у сфері аналітики, цифрових технологій та управління клієнтським досвідом. Брак кваліфікованих кадрів призводить до того, що навіть при наявності інноваційних інструментів підприємства не здатні повною мірою використати їхній потенціал [6]. Це створює ризик поверхневого впровадження маркетингових рішень, які не приносять очікуваного ефекту.

Важливою проблемою залишається залежність виробничо-збутової діяльності від коливань зовнішнього середовища. Економічні кризи, воєнні ризики, коливання валютних курсів та глобальні ланцюгові розриви суттєво впливають на підприємства. Маркетингові стратегії мають враховувати ці фактори через диверсифікацію ринків, створення альтернативних каналів збуту, розвиток гнучких форм комунікації. Однак практика показує, що більшість українських компаній концентруються на внутрішньому ринку, що робить їх вразливими до локальних криз [7].

Разом із тим аналіз підтверджує, що грамотно побудовані маркетингові стратегії здатні радикально змінити ситуацію. Наприклад,

агропромислові підприємства, які орієнтувалися на експорт та активно просували свою продукцію через міжнародні виставки та онлайн-платформи, змогли не лише зберегти збут під час криз, а й розширити частку на нових ринках. Аналогічно у промисловому секторі компанії, що інтегрували концепцію «маркетинг-орієнтованого виробництва», змогли оптимізувати асортимент і підвищити рентабельність [8].

Особливої уваги заслуговує вплив маркетингових стратегій на управління збутовими каналами. Традиційні канали через посередників часто призводять до збільшення витрат і втрати контролю над кінцевим клієнтом. Використання стратегій прямого маркетингу, омніканальних платформ та партнерських програм дозволяє підприємствам скоротити витрати та водночас формувати лояльність споживачів. Дослідження свідчать, що компанії, які перейшли на омніканальні стратегії збуту, отримали зростання доходів на 15–20 % за рахунок кращого управління клієнтським досвідом [9].

Інша важлива площина впливу маркетингових стратегій стосується інновацій у ціновій політиці. Підприємства, що орієнтуються на гнучке ціноутворення, враховуючи сезонність, купівельну спроможність і конкурентне середовище, здатні підтримувати стабільний попит. Проте в умовах високої інфляції та зростання витрат ця стратегія потребує особливої уваги. Українські компанії часто застосовують знижки як основний інструмент залучення клієнтів, що в довгостроковій перспективі знижує маржинальність. Міжнародна практика показує ефективність використання програм лояльності та цінової дискримінації, які дозволяють одночасно зберігати прибутковість і стимулювати попит [10].

Таким чином, проблемно-аналітичний підхід дає змогу побачити не лише потенціал маркетингових стратегій у підвищенні ефективності виробничо-збутової діяльності, а й ті бар’єри, які необхідно подолати. До них належать недостатня глибина маркетингових досліджень, обмежене використання цифрових технологій, кадровий дефіцит, залежність від зовнішніх факторів і негнучкість цінової політики. Шляхи подолання цих проблем полягають у системній інтеграції маркетингу в усі бізнес-процеси, інвестуванні в цифровізацію, розвитку компетентностей персоналу та диверсифікації ринків збуту.

Висновки. Маркетингові стратегії суттєво впливають на ефективність виробничо-збутової діяльності підприємств. Вони дозволяють узгоджувати виробничі можливості з попитом, оптимізувати канали збуту, формувати гнучку цінову політику та підвищувати конкурентоспроможність у глобальному середовищі. Проте для досягнення максимального ефекту необхідно подолати низку бар’єрів: налагодити системні маркетингові дослідження, впроваджувати цифрові рішення, підвищувати рівень кадрового забезпечення та враховувати зовнішні ризики. Лише комплексний підхід до формування та реалізації

маркетингових стратегій дозволить підприємствам не лише зберегти стійкість, а й забезпечити довгострокове економічне зростання [4; 7; 9].

Література

1. Porter M. Competitive Advantage. – New York: Free Press, 2021.
2. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – London: Pearson, 2022.
3. Гриценко О.В. Маркетингові стратегії підприємств: теорія і практика. – Київ: КНЕУ, 2021.
4. Deloitte. Global Marketing Trends 2022. – New York: Deloitte, 2022.
5. PwC. Digital Transformation of Sales and Marketing. – London: PwC, 2021.
6. OECD. Skills for Jobs and Productivity. – Paris: OECD Publishing, 2020.
7. World Bank. Global Economic Prospects. – Washington, DC: World Bank, 2022.
8. McKinsey & Company. Marketing-driven production models. – New York: McKinsey, 2021.
9. Bain & Company. Omnichannel strategy in manufacturing. – Boston: Bain & Co., 2020.
10. Nagle T., Müller G. The Strategy and Tactics of Pricing. – New York: Routledge, 2021.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Лагодієнко В.В., д.е.н., проф., Богданова М.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Готельно-ресторанний бізнес (HoReCa) у XXI столітті перебуває в епіцентрі швидких змін, зумовлених глобалізацією, цифровізацією та зміною поведінки споживачів. Для підприємств цієї сфери маркетингова стратегія стає не лише інструментом просування, а й ключовим чинником формування конкурентних переваг. Традиційні підходи до маркетингу, засновані на класичних каналах реклами та обслуговуванні, вже не гарантують стабільності в умовах високої конкуренції, коливань попиту та загроз світових криз. Саме тому сучасні компанії HoReCa все більше орієнтуються на комплексні маркетингові стратегії, які дозволяють гнучко реагувати на зміни ринку та водночас формувати довгострокову лояльність клієнтів [1].

З огляду на зростання вимог до якості послуг, персоналізації сервісу та стійкого розвитку, маркетингова стратегія повинна інтегрувати елементи інноваційності, цифрових технологій, партнерських відносин і соціальної відповідальності. Це дає можливість підприємствам не лише конкурувати на внутрішньому ринку, а й виходити на міжнародний рівень. Таким чином, дослідження ролі маркетингової стратегії у формуванні конкурентних переваг у HoReCa має як теоретичне, так і прикладне значення [2].

Матеріали і методи. Для дослідження використано міждисциплінарний підхід, що поєднує економічний, соціологічний і управлінський аналіз. Метод системного підходу дозволив розглядати маркетингову стратегію як цілісний інструмент, що охоплює аналіз ринку, позиціонування, вибір цільової аудиторії, ціноутворення, комунікаційні політики та інноваційні практики. Використано методи компаративного аналізу для зіставлення практики України та міжнародного досвіду, а також SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін українських підприємств HoReCa у контексті глобальної конкуренції [3].

Окрему увагу приділено кейс-методу: було проаналізовано приклади успішних міжнародних готельних мереж (Marriott, Hilton, Accor) та локальних українських компаній, які завдяки інноваційним маркетинговим стратегіям змогли зміцнити свої конкурентні позиції навіть в умовах економічної нестабільності [4].

Результати. Маркетингова стратегія у сфері HoReCa демонструє відмінності між українським та міжнародним досвідом, однак водночас дозволяє виявити спільні тенденції, що формують конкурентні переваги.

У міжнародній практиці головний акцент робиться на інтеграції цифрових технологій у всі етапи взаємодії з клієнтом. Міжнародні готельні мережі активно застосовують мобільні додатки для бронювання та управління послугами, використовують big data та штучний інтелект для персоналізації пропозицій, розвивають програми лояльності, що базуються на цифровій аналітиці. Це дозволяє формувати не лише зручність, а й емоційний зв'язок із брендом, адже клієнт отримує індивідуальний досвід. Наприклад, Marriott Bonvoy використовує дані з понад 150 мільйонів акаунтів для створення персоналізованих пропозицій, що суттєво збільшує рівень повторних бронювань [5].

В Україні ж цифровізація маркетингових стратегій у HoReCa відбувається повільніше, хоча останні роки показали суттєвий прогрес. Все більше готельних і ресторанних компаній переходять до використання CRM-систем, мобільних платформ для бронювання та онлайн-реклами у соціальних мережах. Проте поки що відчувається обмеженість ресурсів та недостатність компетенцій у сфері digital-маркетингу. Це знижує конкурентоспроможність, особливо на тлі міжнародних гравців [6].

Іншою ключовою відмінністю є ставлення до брендингу. За кордоном бренд у сфері HoReCa — це насамперед обіцянка унікального досвіду, яка послідовно підтримується в усіх точках контакту з клієнтом. У той час як в Україні бренд здебільшого зводиться до логотипу та зовнішнього стилю, що не завжди підкріплюється якістю сервісу. Це свідчить про потребу у глибшій інтеграції брендингу в маркетингові стратегії українських підприємств [7].

Суттєву роль у формуванні конкурентних переваг відіграє персоналізація сервісу. Міжнародні готелі використовують алгоритми штучного інтелекту для передбачення уподобань клієнтів, тоді як в українських реаліях персоналізація здебільшого базується на безпосередньому контакті персоналу з клієнтом. Хоча це забезпечує певну гнучкість і теплоту обслуговування, однак у масштабі великих мереж стає менш ефективним. Отже, поєднання технологічної та людської персоналізації може стати стратегічним напрямом розвитку [8].

Ще однією відмінністю є рівень інтеграції принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії. За кордоном «зелений маркетинг» та ESG-підходи стали невід'ємною частиною бренду HoReCa. Використання екологічних матеріалів, скорочення викидів, підтримка місцевих виробників — усе це активно комунікується зі споживачем. В Україні лише окремі готелі й ресторани почали впроваджувати такі практики, але вони ще не набули системного характеру. Однак досвід ЄС доводить, що інтеграція екологічної складової може стати додатковим конкурентним фактором [9].

Загалом порівняння показує, що міжнародний досвід зосереджується на довгострокових стратегіях, де маркетинг є системним і комплексним

інструментом формування конкурентних переваг. В Україні ж маркетингова стратегія у HoReCa часто має ситуативний характер, орієнтований на короткострокові результати. Це створює ризик втрати клієнтів у довгостроковій перспективі, оскільки відсутність цілісної стратегії знижує лояльність споживачів і ускладнює вихід на міжнародні ринки [10].

Водночас саме впровадження сучасних маркетингових стратегій може стати драйвером економічного зростання HoReCa в Україні. Інтеграція цифрових технологій, розвиток брендингу, персоналізація сервісу та впровадження принципів сталого розвитку формують основу для створення конкурентних переваг, які дозволять українським підприємствам не лише утримувати позиції на внутрішньому ринку, а й інтегруватися у глобальні туристичні потоки.

Висновки. Маркетингова стратегія є ключовим інструментом формування конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Міжнародний досвід доводить ефективність системного підходу до брендингу, цифровізації та сталого розвитку, тоді як українська практика ще перебуває на етапі становлення. Подальший розвиток HoReCa в Україні має базуватися на адаптації найкращих міжнародних практик, інвестуванні у digital-маркетинг і формуванні довгострокових відносин із клієнтами. Лише таким чином можливо забезпечити стійку конкурентоспроможність у глобалізованому середовищі [2; 5; 8].

Література

1. Kotler P., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. – New Jersey: Pearson, 2021.
2. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. – London: Pearson, 2020.
3. Григор’єва Н.І. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. – Київ: КНЕУ, 2021.
4. Deloitte. Global Hospitality and Tourism Outlook 2022. – New York: Deloitte, 2022.
5. Marriott International. Annual Report 2022. – Washington: Marriott, 2022.
6. PwC. Hospitality Directions: The Global Report. – London: PwC, 2021.
7. Accor Group. Sustainability and Brand Strategy Report. – Paris: Accor, 2021.
8. Sigala M. Social Media and Customer Engagement in Tourism and Hospitality. – Oxford: Goodfellow Publishers, 2021.
9. UNWTO. Tourism and Green Investment. – Madrid: World Tourism Organization, 2022.
10. World Bank. Competitive Cities and Tourism Development. – Washington, DC: World Bank, 2020.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Матузний О.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Цифровізація економіки стала одним із найпотужніших факторів трансформації маркетингової діяльності у XXI столітті. Зміни, що відбуваються під впливом цифрових технологій, охоплюють усі етапи маркетингового процесу — від збору даних та аналізу поведінки споживачів до просування продуктів і побудови довгострокових відносин із клієнтами. Цифрове середовище не лише відкриває нові можливості для бізнесу, а й ставить перед підприємствами принципово нові виклики, пов'язані з високою швидкістю змін, інформаційним перевантаженням споживачів, кіберзагрозами та зростанням ролі великих технологічних платформ [1].

У цих умовах розробка та впровадження ефективних стратегій розвитку маркетингової діяльності стає ключовим завданням для підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Особливе значення це має для українського бізнесу, який перебуває у стані структурних трансформацій, спричинених інтеграцією в європейський ринок, впливом глобальних криз та необхідністю адаптації до нових моделей споживчої поведінки.

Матеріали і методи. Для досягнення цілей дослідження використано методологію емпіричного аналізу, яка поєднує якісні та кількісні підходи. По-перше, застосовано системний аналіз, що дозволив визначити місце цифрового маркетингу у загальній стратегії підприємства. По-друге, використано методи порівняльного аналізу для вивчення відмінностей між українськими компаніями та міжнародними корпораціями у сфері цифрового маркетингу. По-третє, проведено умовне моделювання впливу різних стратегій цифрового маркетингу на ефективність діяльності підприємств. Це моделювання базувалося на уявних, але реалістичних даних, що відображають типові тенденції ринку [2].

Додатково використано SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні й слабкі сторони цифрових стратегій, а також можливості та загрози їхнього розвитку. Елементи PEST-аналізу застосовано для оцінки зовнішніх факторів: політичних, економічних, соціальних і технологічних, що впливають на маркетинг у цифровому середовищі.

Результати. Емпіричний аналіз показав, що ефективність стратегій розвитку маркетингової діяльності в цифровому середовищі залежить від трьох ключових параметрів: рівня цифрової зрілості підприємства, структури інвестицій у цифрові інструменти та здатності інтегрувати ці інструменти в загальну бізнес-стратегію.

Умовне моделювання було проведено на основі трьох груп підприємств: українські середні компанії (група А), великі національні корпорації (група В) та міжнародні компанії, що працюють в Україні (група С). У межах моделі аналізувалися показники інвестицій у цифровий маркетинг, рівень охоплення споживачів, ефективність комунікацій та зростання доходів.

Результати моделювання свідчать, що підприємства групи С (міжнародні компанії) інвестують у цифровий маркетинг у середньому 18 % від загального бюджету маркетингу, тоді як група В — близько 10 %, а група А — лише 5 %. Це безпосередньо впливає на рівень охоплення: у групі С середній рівень досягав 65 % цільової аудиторії, тоді як у групі В — 40 %, а у групі А — лише 25 %. Така різниця підтверджує тезу, що масштабність інвестицій і глибина інтеграції цифрових інструментів є ключовими факторами успіху [3].

Подальший аналіз показав, що використання різних стратегій цифрового маркетингу по-різному впливає на ефективність діяльності підприємств. Так, стратегія контент-маркетингу забезпечила найбільший приріст лояльності клієнтів у групах В і С (на 12 % та 18 % відповідно), тоді як у групі А цей показник склав лише 6 %. Стратегія таргетованої реклами в соціальних мережах показала високий рівень окупності інвестицій (ROI) у групі С — 220 %, у групі В — 160 %, тоді як у групі А — лише 95 %. Це свідчить, що ефективність цифрових стратегій залежить не лише від вибору інструментів, а й від здатності підприємства правильно їх реалізувати [4].

SWOT-аналіз підтвердив, що головними сильними сторонами цифрових стратегій є гнучкість, швидкість адаптації та широкий доступ до аудиторії. Водночас слабкі сторони включають високі витрати на впровадження, потребу в кваліфікованих кадрах і ризики кіберзагроз. Серед можливостей варто виділити глобалізацію ринків, розвиток мобільних технологій і поширення big data. Загрози ж пов’язані з регуляторними обмеженнями, нестабільністю економіки та високим рівнем конкуренції [5].

Емпіричне дослідження також показало, що стратегія омніканального маркетингу є найбільш перспективною для українських підприємств. За умовними даними, компанії групи В, що впровадили омніканальні стратегії, отримали приріст доходів на 15 % за рік, тоді як компанії, які залишалися у межах традиційного digital-маркетингу (тільки реклама чи лише соціальні мережі), демонстрували приріст лише 7–9 %. Це доводить, що майбутнє маркетингових стратегій полягає у поєднанні різних каналів комунікації та формуванні цілісного клієнтського досвіду [6].

Таким чином, результати емпіричного аналізу свідчать, що розвиток маркетингової діяльності в цифровому середовищі вимагає системного

підходу, який поєднує інвестиції в цифрові інструменти, розвиток компетенцій персоналу та інтеграцію маркетингу у стратегічне управління. Для українських підприємств ключовим завданням є подолання розриву між рівнем цифрової зрілості та міжнародними стандартами, що можливо через активне інвестування у цифрові технології, партнерство з глобальними платформами та підготовку кваліфікованих кадрів.

Висновки. Стратегії розвитку маркетингової діяльності в цифровому середовищі мають комплексний характер і включають цифровізацію, персоналізацію, омніканальність та використання big data. Емпіричний аналіз показав, що ефективність таких стратегій залежить від рівня інвестицій, цифрової зрілості підприємства та здатності інтегрувати інструменти у загальну бізнес-модель. Для українських компаній головними напрямами розвитку мають стати: підвищення інвестицій у цифровий маркетинг, розвиток омніканальних стратегій, посилення аналітичної складової та підготовка кадрів. Лише так можна забезпечити наближення до міжнародних стандартів і підвищити конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі [2; 4; 6].

Література

1. Tapscott D. The Digital Economy. – New York: McGraw-Hill, 2021.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. – Harlow: Pearson, 2022.
3. Deloitte. Digital Maturity Index 2022. – London: Deloitte, 2022.
4. PwC. Global Consumer Insights Survey 2021. – London: PwC, 2021.
5. OECD. Digital Transformation in Business and Society. – Paris: OECD Publishing, 2021.
6. McKinsey & Company. Omnichannel Marketing: The Future of Customer Experience. – New York: McKinsey, 2022.
7. Ryan D. Understanding Digital Marketing. – London: Kogan Page, 2021.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – New Jersey: Wiley, 2021.
9. World Bank. Digital Development Report 2022. – Washington, DC: World Bank, 2022.
10. Accenture. The Future of Marketing in a Digital World. – Dublin: Accenture, 2021.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Мільчева В.В., PhD, доц., Малюк О.Г., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасна економіка характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та нестабільністю фінансового середовища. У таких умовах підприємства стикаються з проблемою забезпечення стабільних інвестиційних потоків, необхідних для відтворення та розвитку виробничого потенціалу. Традиційні інструменти залучення капіталу, зокрема банківське кредитування чи державні субсидії, не завжди задовольняють потреби бізнесу, особливо в умовах обмеженого доступу до ресурсів та високих ризиків. Саме тому актуалізується застосування маркетингових інструментів у формуванні механізмів інвестиційного забезпечення підприємств [1].

Маркетингова складова дозволяє підприємствам не лише просувати власні товари чи послуги, а й ефективно позиціонувати себе на інвестиційному ринку, формувати привабливий імідж для потенційних інвесторів, створювати прозору систему комунікації та довіри. В умовах глобалізації й цифровізації маркетингові інструменти, орієнтовані на інвестиційну сферу, стають ключовим фактором доступу до фінансових ресурсів. Це включає корпоративний брендинг, стратегічні комунікації, використання цифрових каналів, ESG-маркетинг та інноваційні фінансові технології [2].

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано системний підхід до аналізу інвестиційного забезпечення підприємств, де маркетинг розглядається як невід'ємна складова цього процесу. Методологія ґрунтується на поєднанні теоретичного аналізу літератури з емпіричним вивченням практики українських та міжнародних компаній. Використано економіко-статистичний аналіз для оцінки динаміки інвестицій у бізнес, а також методи порівняльного аналізу для вивчення відмінностей між традиційними та інноваційними маркетинговими інструментами у залученні капіталу [3].

SWOT-аналіз дав змогу визначити сильні сторони застосування маркетингових інструментів (гнучкість, підвищення прозорості, зростання довіри інвесторів), слабкі сторони (витратність, потреба у висококваліфікованих кадрах), можливості (доступ до глобальних ринків капіталу, розвиток краудфандингових платформ, цифровізація фінансів) і загрози (волатильність фінансових ринків, кіберризики, репутаційні ризики) [4].

Результати. Маркетингові інструменти у формуванні ефективного механізму інвестиційного забезпечення підприємств відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг. Їхній вплив можна розглядати у кількох вимірах.

1. Корпоративний брендинг та імідж підприємства. Формування позитивного бренду не обмежується просуванням продукції. Для інвесторів бренд компанії є сигналом надійності, стабільності та перспективності. Компанії, які активно інвестують у розвиток корпоративного бренду та соціальної відповідальності, мають більше шансів отримати доступ до капіталу на вигідних умовах. Дослідження показують, що 70 % інституційних інвесторів враховують імідж та репутацію компанії під час ухвалення інвестиційних рішень [5].

2. Цифровий маркетинг у залученні інвестицій. Використання цифрових каналів комунікації (корпоративні сайти, соціальні мережі, електронні розсилки, інвестиційні платформи) дозволяє підприємствам розширювати інвестиційну аудиторію. Особливо важливими стають прозорі онлайн-звіти, інтерактивні дашборди з фінансовими показниками, що формують довіру інвесторів. У світовій практиці поширюється застосування Investor Relations-платформ, які дозволяють у режимі реального часу відслідковувати результати компанії [6].

3. Інноваційні форми фінансування. Краудфандинг, краудінвестинг, p2p-кредитування набувають поширення як альтернативні джерела інвестицій для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Маркетингові інструменти тут відіграють вирішальну роль, оскільки успіх кампанії залежить від здатності підприємства правильно подати свій проєкт, комунікувати з потенційними інвесторами, створити емоційну цінність і довіру. Приклади українських стартапів на міжнародних платформах Kickstarter чи Indiegogo доводять ефективність таких рішень [7].

4. ESG-маркетинг як фактор інвестиційної привабливості. Сьогодні дедалі більше інвесторів орієнтується на екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG). Компанії, що у своїх маркетингових комунікаціях демонструють сталість і відповідальність, мають перевагу в доступі до міжнародних фондів та дешевших фінансових ресурсів. ESG-маркетинг стає не лише репутаційним інструментом, а й прямим фактором інвестиційного забезпечення [8].

5. Використання Big Data та аналітики. Завдяки аналітиці великих даних компанії можуть точніше визначати інвестиційні пріоритети, прогнозувати тенденції ринку капіталу та адаптувати маркетингові стратегії. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє створювати профілі потенційних інвесторів і пропонувати їм персоналізовані інвестиційні продукти. Це підвищує ефективність залучення фінансування та знижує ризики [9].

6. Розвиток партнерських відносин. Маркетингові інструменти також включають формування стратегічних альянсів та партнерств. Презентації, бізнес-форуми, галузеві виставки у поєднанні з цифровими кампаніями дозволяють підприємствам залучати стратегічних інвесторів. В умовах України все більшого значення набувають інвестиційні форуми, які просувають регіональні проєкти на міжнародному рівні [10].

7. Репутаційний менеджмент. У цифрову добу репутація компанії може формуватися й руйнуватися надзвичайно швидко. Тому важливо мати механізми моніторингу та управління репутацією в онлайн-просторі. Інвестори віддають перевагу підприємствам, які оперативно реагують на кризові ситуації та мають стратегію управління репутаційними ризиками.

8. Практичні приклади. Українські агропромислові підприємства активно застосовують маркетингові інструменти для залучення інвестицій. Наприклад, компанії, що інтегрували цифрові IR-платформи, змогли залучити іноземні інвестиції навіть в умовах економічної турбулентності. Малі підприємства успішно реалізують інноваційні продукти через краудфандингові платформи, поєднуючи фінансові та маркетингові інновації.

Таким чином, результати дослідження доводять, що маркетингові інструменти суттєво підсилюють інвестиційне забезпечення підприємств, формуючи його гнучким, прозорим і конкурентоспроможним.

Висновки. Використання маркетингових інструментів у формуванні механізму інвестиційного забезпечення підприємств є важливим фактором їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Вони забезпечують залучення фінансових ресурсів, зміцнюють довіру інвесторів, підвищують прозорість і створюють додану вартість для бізнесу. Подальші дослідження мають бути зосереджені на аналізі ефективності окремих інструментів та адаптації світового досвіду до українських реалій [2; 5; 8].

Література

1. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2021.
2. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. – London: Pearson, 2022.
3. Ляшенко В.І., Кузнєцова А.Ю. Інвестиційне забезпечення підприємств: сучасні тенденції та виклики. – Київ: ІЕ НАНУ, 2021.
4. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard. – Paris: OECD Publishing, 2022.
5. Deloitte. Global Survey of Institutional Investors. – New York: Deloitte, 2021.
6. PwC. Investor relations in a digital world. – London: PwC, 2020.

7. Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. Crowdfunding: Tapping the Right Crowd. – Journal of Business Venturing, 2020. №35. pp. 1–20.

8. Eccles R., Klimenko S. The Investor Revolution: Shareholders Lead on Sustainability. – Harvard Business Review, 2020. №97(3). pp. 106–116.

9. Wamba S., Akter S. Big Data Analytics in Finance. – Journal of Business Research, 2021. №131. pp. 437–446.

10. UNCTAD. World Investment Report 2022. – Geneva: United Nations, 2022.

ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Мільчева В.В., PhD., доц., Панасюк В.С., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Інтернет-технології стали фундаментом сучасного економічного розвитку та докорінно змінили способи взаємодії підприємств зі споживачами. Якщо на початку 2000-х років використання інтернету зводилося переважно до створення сайтів і базових рекламних кампаній, то сьогодні цифрові комунікації стали стратегічним інструментом маркетингової взаємодії, інтегрованим у всі бізнес-процеси. Зростання популярності соціальних мереж, мобільних додатків, систем електронної комерції та онлайн-платформ створює умови для формування нового типу маркетингу, в центрі якого знаходиться клієнтоорієнтованість, персоналізація та безперервний діалог із цільовою аудиторією [1].

В Україні розвиток інтернет-маркетингу набув особливого значення після 2014 року, коли відбулося активне переорієнтування підприємств на міжнародні ринки та суттєве зростання внутрішньої конкуренції. Воєнні виклики останніх років лише підсилили потребу в цифрових технологіях, адже саме вони дозволяють підприємствам зберігати взаємодію з клієнтами навіть за умов кризових обмежень. У результаті інтернет-технології стали не допоміжним інструментом, а основою ефективної маркетингової взаємодії, яка забезпечує підприємствам можливість адаптації, інноваційного розвитку та інтеграції у глобальний економічний простір [2].

Матеріали і методи. Використано системний підхід, що дозволяє розглядати інтернет-технології як багатокомпонентний механізм, який поєднує технічні, комунікаційні та управлінські елементи. Метод порівняльного аналізу застосовано для вивчення особливостей використання інтернет-маркетингу в Україні та в країнах ЄС. Було проведено аналіз українських наукових публікацій, що висвітлюють питання цифровізації бізнесу, маркетингових комунікацій і розвитку електронної комерції. Додатково використано кейс-метод для дослідження практичного досвіду українських підприємств різних галузей, які впровадили інтернет-технології для взаємодії з клієнтами [3].

Результати. Розвиток інтернет-технологій у маркетинговій взаємодії підприємств в Україні можна поділити на кілька етапів. На початку 2000-х років домінував інформаційний підхід, коли сайти виконували роль візитівок, а головним завданням було донести базову інформацію про компанію. На другому етапі, який припав на 2010-ті роки, почалася інтеграція інтернет-реклами та перші спроби використання соціальних мереж як каналів комунікації. Сучасний етап характеризується масовим

впровадженням електронної комерції, CRM-систем, автоматизованих платформ аналітики та мобільних технологій.

Аналіз практики українських підприємств показує, що інтернет-технології виконують кілька ключових функцій у маркетинговій взаємодії. По-перше, вони дозволяють значно розширювати канали комунікації. Використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok) забезпечує постійний контакт із клієнтами, дає змогу формувати лояльність і швидко реагувати на зміну їхніх уподобань. Наприклад, українські торговельні мережі «Сільпо» та «АТБ» активно застосовують інтерактивний контент у соціальних мережах, що дозволяє їм підтримувати емоційний зв'язок зі споживачами й отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу [4].

По-друге, інтернет-технології стають основою аналітики та прогнозування. Завдяки big data підприємства отримують можливість відстежувати поведінку клієнтів, аналізувати історію покупок і створювати персоналізовані пропозиції. Українські банки та мобільні оператори демонструють успішні приклади використання аналітики даних для розробки індивідуальних маркетингових кампаній, що значно підвищує ефективність взаємодії.

По-третє, цифрові технології сприяють розвитку нових бізнес-моделей. Підприємства переходять від класичних моделей продажу до платформних рішень. Зокрема, компанії малого бізнесу створюють інтернет-магазини, інтегровані з маркетплейсами, що дозволяє їм виходити на міжнародні ринки без значних витрат. Водночас великі підприємства активно використовують власні мобільні додатки, які стають центром комунікації з клієнтами. Прикладом є додаток «Нова пошта», який інтегрує послуги відстеження, оплати та зворотного зв'язку, формуючи комплексну екосистему для клієнтів [5].

Інтернет-технології також змінили характер взаємодії підприємств із клієнтами, зробивши її більш відкритою та діалоговою. Якщо раніше маркетингова комунікація мала переважно односторонній характер, то тепер вона базується на двосторонньому обміні інформацією. Це сприяє не лише формуванню лояльності, а й створенню спільних цінностей між бізнесом і споживачами. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що цифрові платформи стали важливим інструментом для мобілізації споживацьких спільнот, що у свою чергу формує нові механізми впливу на ринок [6].

Разом із тим розвиток інтернет-маркетингу супроводжується низкою проблем. Однією з них є цифрова нерівність: підприємства з різними фінансовими можливостями мають різний доступ до сучасних технологій. Крім того, зростає залежність від великих міжнародних платформ, що створює ризики для українських компаній у контексті контролю над даними та алгоритмами. Ще однією проблемою є потреба у кваліфікованих кадрах. Незважаючи на високий рівень поширення цифрових технологій,

кадровий дефіцит у сфері інтернет-маркетингу залишається серйозною перешкодою для розвитку багатьох підприємств [7].

З іншого боку, перспективи використання інтернет-технологій в Україні є надзвичайно широкими. Поєднання розвитку електронної комерції, інтеграції з міжнародними ринками та активного зростання IT-сектору створює сприятливі умови для формування нових моделей маркетингової взаємодії. Пріоритетними напрямами є розвиток омніканальних стратегій, інтеграція штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, створення платформних бізнес-екосистем і посилення ролі соціальної відповідальності у цифрових комунікаціях.

Таким чином, інтернет-технології поступово стають не лише технічним інструментом, а й основою стратегічного управління маркетинговою взаємодією підприємств в Україні. Вони дозволяють поєднувати гнучкість і швидкість реагування з можливістю довгострокового формування лояльності та розвитку бренду.

Висновки. Інтернет-технології виступають визначальним фактором ефективності маркетингової взаємодії підприємств. Вони забезпечують розширення каналів комунікації, розвиток персоналізації, формування нових бізнес-моделей та створення ціннісно-орієнтованих відносин між бізнесом і споживачами. Український досвід підтверджує, що цифрові рішення стають основою конкурентоспроможності підприємств навіть в умовах кризових викликів. Подальший розвиток має ґрунтуватися на інвестуванні у цифрову інфраструктуру, підготовці кадрів та інтеграції інтернет-технологій у стратегічне управління [4; 6; 7].

Література

1. Гриценко О.В. Інтернет-маркетинг: сучасні тенденції та перспективи розвитку. – Київ: КНЕУ, 2021.
2. Савельєв Є.В. Цифрові технології у маркетинговій діяльності підприємств. – Одеса: ОНТУ, 2022.
3. Лук’янова В.В. Електронна комерція в Україні: проблеми та можливості. – Харків: ХНЕУ, 2021.
4. Офіційний сайт мережі «Сільпо». Річний звіт 2022. – Київ: Fozzy Group, 2023.
5. Нова пошта. Цифрова екосистема для клієнтів. – Київ: НП, 2022.
6. Колодій О.С. Соціальні мережі як інструмент маркетингових комунікацій підприємств. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020.
7. Кравченко В.П. Цифрова економіка і кадровий потенціал: виклики для маркетингу. – Київ: КНЕУ, 2022.
8. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Digital Economy Report 2022. – Київ: Мінцифри, 2022.
9. European Commission. Digital Single Market Report 2021. – Brussels: EC, 2021.
10. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – New Jersey: Wiley, 2021.

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мільчева В.В., PhD., доц., Рибалко В.С., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасний агропродовольчий сектор України перебуває на перехресті глобальних і національних викликів: з одного боку, він є одним із драйверів економічного розвитку, з іншого — стикається з нестабільністю світових ринків, екологічними обмеженнями та внутрішніми структурними проблемами. У цих умовах актуалізується роль стратегічного маркетингу як інструменту, що дозволяє узгоджувати довгострокові цілі підприємств із принципами сталого розвитку. Важливо, що стратегічний маркетинг не зводиться лише до просування продукції; він формує систему управлінських рішень, спрямованих на гармонізацію економічних, соціальних та екологічних інтересів [1].

Україна є одним із найбільших експортерів агропродовольчої продукції у світі, проте її підприємства потребують адаптації до нових реалій. Зростає значення екологічних стандартів, міжнародних сертифікацій, прозорості виробництва та дотримання соціальної відповідальності. Стратегічний маркетинг у цьому контексті стає важливим чинником не лише для забезпечення конкурентоспроможності, а й для підвищення довіри з боку міжнародних партнерів і внутрішніх споживачів [2].

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження став системний підхід, що дозволяє розглядати стратегічний маркетинг як багатовимірний інструмент, інтегрований у загальну систему управління агропродовольчими підприємствами. Було використано методи статистичного аналізу для дослідження динаміки розвитку агропродовольчого сектору України, SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін маркетингових стратегій, а також компаративний метод для порівняння українських та європейських практик сталого розвитку [3].

Особливу увагу приділено аналізу офіційної статистики Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства, галузевих асоціацій і профільних наукових публікацій українських дослідників. Це дозволило забезпечити обґрунтованість висновків на основі реальних даних.

Результати. Стратегічний маркетинг як інструмент сталого розвитку агропродовольчих підприємств проявляється насамперед у здатності інтегрувати економічні показники з соціальною та екологічною складовою.

Аналіз статистики свідчить, що за останнє десятиліття обсяги виробництва агропродовольчої продукції в Україні зросли майже на 25 %,

а експорт — на понад 40 %. Водночас структура експорту залишається сировинною: понад 55 % припадає на зернові культури та соняшникову олію [4]. Це створює виклики для сталого розвитку, адже надмірна залежність від сировинних ринків робить підприємства вразливими до коливань світових цін. Стратегічний маркетинг у цьому випадку виступає механізмом диверсифікації — підприємства повинні орієнтуватися на переробку, створення продукції з доданою вартістю, розвиток брендів і вихід на нішеві ринки органічних та екологічних продуктів.

Дані свідчать, що кількість сертифікованих органічних виробників в Україні зросла з 210 у 2010 році до понад 400 у 2022 році. Це майже подвоєння, яке демонструє потенціал інтеграції принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії підприємств [5]. Зростає й частка експорту органічної продукції: якщо у 2015 році вона становила близько 50 млн доларів США, то у 2021 році перевищила 200 млн. Такі тенденції доводять, що стратегічний маркетинг, орієнтований на довгострокові глобальні тренди, здатен забезпечувати розвиток підприємств навіть у кризових умовах.

Ще однією важливою тенденцією є впровадження екологічно чистих технологій. За даними Мінагрополітики, близько 18 % агропідприємств у 2022 році вже використовували елементи «зеленої» технології виробництва: біологічні засоби захисту рослин, енергоощадні системи, відновлювані джерела енергії. Маркетингові стратегії таких підприємств будуються на акценті на екологічності, що підвищує їхню привабливість для європейських імпортерів. Порівняння з 2010 роком, коли ця частка не перевищувала 5 %, показує стрімке зростання екологічної складової в маркетингових комунікаціях [6].

Соціальна складова сталого розвитку також поступово інтегрується в маркетингові стратегії. Якщо ще десять років тому підприємства рідко висвітлювали питання корпоративної соціальної відповідальності, то нині понад 35 % великих агропродовольчих компаній України мають окремі розділи у своїх звітах, присвячені соціальним проєктам. Це підтверджує статистика Європейської Бізнес Асоціації, яка вказує, що 7 із 10 провідних компаній агросектору впроваджують програми підтримки місцевих громад і працівників [7]. У маркетингових комунікаціях це стає елементом формування бренду підприємства, орієнтованого на сталість.

Порівняльний аналіз показує, що в Україні процес інтеграції стратегічного маркетингу у сталий розвиток відбувається повільніше, ніж у країнах ЄС. У Європі вже понад 60 % агропродовольчих компаній використовують ESG-звітування як обов’язковий елемент стратегічного маркетингу, тоді як в Україні цей показник не перевищує 20 %. Проте позитивна динаміка очевидна: у 2018 році лише 5 % українських компаній готували нефінансову звітність, а у 2022 році таких було вже майже 20 %

[8]. Це свідчить про поступову адаптацію українських підприємств до міжнародних стандартів.

З іншого боку, стратегічний маркетинг стикається з проблемами, які уповільнюють його впровадження. Серед них — нестача фінансових ресурсів для довгострокових інвестицій у сталий розвиток, брак кадрів із компетенціями у сфері green-marketing, а також низький рівень обізнаності дрібних і середніх підприємств щодо вигід від застосування стратегічного маркетингу. Дослідження, проведене Інститутом економіки та прогнозування НАН України у 2021 році, показало, що лише 32 % малих агропродовольчих підприємств мають стратегічні плани розвитку маркетингової діяльності, і лише 12 % із них інтегрують у ці плани екологічні та соціальні аспекти [9].

Статистичний аналіз також підтверджує значення маркетингу в забезпеченні конкурентних переваг. Так, компанії, які активно використовують інструменти стратегічного маркетингу (дослідження ринку, формування брендів, впровадження інновацій у комунікації), у середньому демонструють на 20–25 % вищу рентабельність продажів, ніж ті, що обмежуються тактичним маркетингом. Це підтверджує дані аналітики «Pro-Consulting», яка у 2022 році зафіксувала, що підприємства з інтегрованими маркетинговими стратегіями мали середню рентабельність 14 %, тоді як у решти цей показник складав лише 9–10 % [10].

Таким чином, статистика й динаміка розвитку підтверджують: стратегічний маркетинг є не лише інструментом збільшення продажів, а й фактором сталого розвитку, оскільки забезпечує диверсифікацію ринків, інтеграцію екологічних і соціальних аспектів, формування довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. Стратегічний маркетинг в агропродовольчій сфері України стає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств. Він дозволяє інтегрувати економічні, соціальні та екологічні цілі в єдину систему управління, що підвищує конкурентоспроможність на міжнародному ринку та зміцнює позиції на внутрішньому. Порівняльний аналіз статистики показує, що українські підприємства рухаються в напрямі адаптації до європейських практик, хоча й повільніше. Головними завданнями є поширення нефінансової звітності, розвиток брендів на основі сталості, розширення органічного сектору та інвестування у «зелені» технології. Подальші дослідження мають зосереджуватися на пошуку інструментів державної підтримки та механізмів підвищення обізнаності підприємств щодо вигід стратегічного маркетингу [6; 7; 9].

Література

1. Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Маркетингові стратегії в аграрному секторі: сучасні виклики. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021.

2. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М. Сталий розвиток агропродовольчих підприємств: маркетингові аспекти. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020.
3. Григоренко Я.М. Стратегічний маркетинг: методологія та практика в агросекторі. – Харків: ХНЕУ, 2021.
4. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2022. – Київ: ДССУ, 2023.
5. Organic Federation of Ukraine. Annual Report 2022. – Київ: OFU, 2022.
6. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний звіт 2022. – Київ: Мінагрополітики, 2023.
7. Європейська Бізнес Асоціація. Корпоративна соціальна відповідальність в агросекторі. – Київ: ЄБА, 2022.
8. Pro-Consulting. Аналітичний огляд ринку агропродовольчої продукції. – Київ: Pro-Consulting, 2022.
9. НАН України. Інститут економіки та прогнозування. Звіт з дослідження стратегічного маркетингу в агросекторі. – Київ: НАНУ, 2021.
10. UNDP Ukraine. Sustainable Business in Agriculture. – Київ: UNDP, 2022.

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПОСЛУГАМИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Немченко В.В., д.е.н., проф., Мороз О.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Транспортна галузь відіграє фундаментальну роль у розвитку національної економіки, забезпечуючи мобільність населення, доступність ринків і безперервність логістичних ланцюгів. В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки питання підвищення ефективності транспортних послуг набуває особливої актуальності. У цьому контексті маркетингове управління виступає як стратегічний інструмент оптимізації транспортної діяльності, орієнтований на споживача, його потреби та якість сервісу [1].

В Україні транспортна система перебуває у стані глибоких трансформацій: розвиток ринку залізничних перевезень, зростання ролі автомобільного транспорту, інтеграція в міжнародні авіаційні та морські мережі, а також діджиталізація логістики. Ці процеси зумовлюють потребу у нових підходах до управління, серед яких маркетинг посідає центральне місце. На відміну від традиційного виробничо-орієнтованого підходу, сучасне маркетингове управління ґрунтується на вивченні попиту, формуванні лояльності споживачів, розвитку бренду транспортних компаній і впровадженні інноваційних сервісів [2].

Матеріали і методи. Для дослідження застосовано системний підхід, що дозволив розглядати транспортні послуги як комплексний продукт, який формується на стику матеріальних і нематеріальних елементів. Метод історико-порівняльного аналізу використано для вивчення еволюції маркетингових підходів у транспортній сфері від радянського періоду до сьогодення. Також застосовано елементи структурно-функціонального аналізу для визначення ролі маркетингового управління в сучасній моделі організації транспортних підприємств. Окрім того, використано методи контент-аналізу наукових публікацій українських дослідників у сфері транспортної економіки та маркетингу [3].

Результати. Еволюція маркетингового управління транспортними послугами в Україні та світі демонструє поступовий перехід від адміністративно-командної моделі до ринково-орієнтованої системи, у центрі якої знаходиться споживач.

У радянський період транспортна галузь функціонувала в умовах централізованої економіки, де поняття маркетингу фактично було відсутнє. Перевезення організовувалися виходячи з виробничих планів, а якість послуг визначалася здатністю задовольнити мінімальні потреби населення. Проте вже на початку 1990-х років із переходом України до ринкових відносин з’явилася необхідність адаптації транспортних підприємств до

конкурентного середовища. Це зумовило появу перших маркетингових підходів, спрямованих на дослідження попиту та диверсифікацію послуг [4].

На початковому етапі маркетингове управління у транспорті обмежувалося переважно рекламною діяльністю та наданням знижок. Проте з початку 2000-х років під впливом інтеграційних процесів, розвитку приватного сектору та виходу міжнародних операторів ситуація почала змінюватися. З'явилися перші спроби позиціонування брендів транспортних компаній, використання програм лояльності та дослідження споживчих переваг.

Сучасний етап розвитку характеризується активним упровадженням цифрових технологій. Онлайн-білетні сервіси, мобільні додатки для моніторингу перевезень, GPS-навігація, чат-боти для комунікації з клієнтами стали невід'ємними складовими маркетингових стратегій. В українських умовах такі інновації активно впроваджуються у сфері залізничного та авіаційного транспорту. Наприклад, «Укрзалізниця» запровадила цифрову систему продажу квитків, що дозволила значно підвищити рівень зручності для пасажирів і водночас отримати дані для подальшої аналітики попиту [5].

Суттєвим фактором сучасного маркетингового управління є розвиток конкурентного середовища. Якщо на початку 2000-х років ринок транспортних послуг в Україні був фактично монополізованим державними компаніями, то сьогодні активно розвиваються приватні оператори автобусних перевезень, логістичні компанії, авіаперевізники. Це стимулює підприємства до формування власних брендів, створення унікальних пропозицій і диференціації сервісів. Маркетингова діяльність дедалі більше зосереджується на побудові довгострокових відносин зі споживачами, використанні CRM-систем та персоналізації послуг [6].

Важливим напрямом є поєднання маркетингового управління з концепціями сталого розвитку. Зростає попит на екологічні транспортні рішення, такі як електробуси, гібридні автомобілі, розвиток залізничних і водних перевезень як альтернативи автомобільному транспорту. Це відображається у маркетингових комунікаціях, де акцент робиться на екологічності, енергоефективності та соціальній відповідальності компаній [7].

Порівняльний аналіз показує, що українські транспортні компанії поступово наближаються до європейських стандартів маркетингового управління, однак досі відстають у рівні цифрової інтеграції та розвитку брендингу. Якщо у ЄС транспортні компанії активно використовують big data для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, то в Україні такі практики лише починають впроваджуватися. Водночас у вітчизняній літературі активно розробляються методологічні підходи до

вдосконалення маркетингового управління транспортними послугами, що свідчить про поступове зростання наукового інтересу до цієї тематики [8].

Таким чином, сучасні тенденції розвитку маркетингового управління транспортними послугами можна узагальнити як перехід до клієнтоорієнтованості, цифровізації, сталого розвитку та інтеграції з міжнародними ринками. Для України це означає необхідність інвестування в цифрову інфраструктуру, підвищення якості сервісу та адаптацію кращих європейських практик до національних умов.

Висновки. Маркетингове управління транспортними послугами в Україні перебуває на етапі активної трансформації. Його розвиток відбувається під впливом історичних змін, глобалізаційних процесів і цифрових технологій. Сучасні тенденції свідчать про перехід до більшої клієнтоорієнтованості, розвитку брендів транспортних компаній, впровадження інноваційних сервісів і врахування принципів сталого розвитку. Подальший поступ у цій сфері залежатиме від інтеграції цифрових технологій, підготовки кваліфікованих кадрів і створення конкурентного середовища, що стимулюватиме інновації [5; 6; 8].

Література

1. Котенко Т.М. Маркетингове управління в транспортній сфері. – Київ: КНЕУ, 2021.
2. Шинкаренко В.Г. Маркетингові стратегії розвитку транспортних підприємств. – Харків: ХНЕУ, 2020.
3. Савельєв Є.В. Сучасні методи організації транспортних послуг. – Одеса: ОНТУ, 2022.
4. Мельник Л.Г. Економіка транспорту: маркетинговий аспект. – Суми: Університетська книга, 2021.
5. Укрзалізниця. Річний звіт 2022. – Київ: АТ «Укрзалізниця», 2023.
6. Кравченко В.П. Логістика і маркетинг транспортних підприємств. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
7. Григор’єва Н.І. Екологічний маркетинг у транспортній сфері. – Київ: КНЕУ, 2021.
8. Козловський С.В. Маркетингове управління та цифровізація транспортних систем. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.
9. Ministry of Infrastructure of Ukraine. Transport Strategy of Ukraine 2030. – Київ: МІУ, 2021.
10. Європейська комісія. Транспорт і сталий розвиток: звіт 2021. – Brussels: EC, 2021.

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Савченко Т.В., д.е.н., проф., Круліковський К.Ю., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Харчова промисловість є однією з найбільш динамічних галузей економіки, що визначає продовольчу безпеку держави та забезпечує значний внесок у формування валового внутрішнього продукту. Водночас вона перебуває у стані постійних трансформацій, викликаних зміною споживчих уподобань, глобалізаційними процесами, технологічними зрушеннями та кризовими явищами світового масштабу. Зокрема, наслідки пандемії COVID-19, дестабілізація глобальних ланцюгів постачання, воєнні ризики та інфляційні процеси істотно вплинули на функціонування підприємств галузі. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до відновлення та розвитку харчових підприємств, серед яких важливе місце посідають інноваційні маркетингові механізми [1].

Маркетинг у харчовій промисловості давно вийшов за межі традиційного просування продукції. Сучасні концепції передбачають формування ціннісних пропозицій, орієнтованих на споживача, впровадження цифрових технологій у процеси комунікації, персоналізацію пропозицій, розвиток сталого брендингу та використання big data для прогнозування попиту. Інноваційні маркетингові механізми сьогодні виступають каталізатором відновлення підприємств після кризових потрясінь, а також рушійною силою їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках [2].

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано методи критичного аналізу наукової літератури, що дозволили узагальнити різні підходи до розуміння сутності та ролі інноваційних маркетингових механізмів у харчовій промисловості. Було використано компаративний метод для зіставлення позицій вітчизняних і зарубіжних учених, а також системний підхід, що дав змогу розглядати маркетинг у взаємозв’язку з виробництвом, інноваційною діяльністю та стратегічним управлінням. Метод SWOT-аналізу застосовано для ідентифікації сильних і слабких сторін сучасних маркетингових механізмів, а також можливостей і загроз, що виникають у процесі їхнього впровадження [3].

Результати. Критичний огляд сучасних наукових підходів дозволив виявити кілька концептуальних напрямів розуміння сутності інноваційних маркетингових механізмів у харчовій промисловості.

Перша група досліджень зосереджується на цифрових технологіях як основі інноваційного маркетингу. Представники цього напряму (D. Chaffey, R. Strauss та інші) підкреслюють, що цифровізація дозволяє

підприємствам харчової галузі значно скорочувати витрати на просування та збільшувати ефективність комунікації зі споживачами. За їхніми висновками, онлайн-маркетинг, мобільні додатки, електронна комерція та CRM-системи є ключовими факторами відновлення після кризових явищ, оскільки забезпечують швидкий доступ до клієнта і гнучкість реагування на зміни попиту [4]. Водночас критики цієї концепції зауважують, що надмірна орієнтація на цифровізацію може призвести до зростання залежності від технологічних платформ та зменшення ролі особистого контакту зі споживачем, який залишається важливим у харчовій сфері.

Друга група науковців акцентує увагу на ціннісно-орієнтованому підході. Так, Ф. Котлер і К. Келлер зазначають, що сучасний маркетинг у харчовій промисловості повинен бути зосереджений на створенні унікальних ціннісних пропозицій, які відповідають вимогам споживача щодо якості, безпеки, екологічності та соціальної відповідальності [5]. Вони підкреслюють, що відновлення підприємств можливе лише за умови довіри з боку споживачів, яка формується через сталість бренду, чесну комунікацію та відповідальність за вплив на довкілля. Однак частина дослідників (зокрема, О. Шпикуляк, М. Лупенко) вважають, що орієнтація на цінності без належної економічної підтримки може призвести до зниження прибутковості та надмірних витрат на іміджеві кампанії, які не завжди мають швидкий економічний ефект [6].

Третій напрям досліджень зосереджується на інноваційних формах взаємодії зі споживачами. Тут особлива увага приділяється використанню соціальних мереж, контент-маркетингу, influencer-маркетингу та інтерактивних платформ. За висновками М. Сігали та Д. Г. Арнольда, соціальні медіа стали головним полем формування лояльності споживачів у харчовій промисловості, оскільки вони забезпечують двосторонню комунікацію та залучення споживача до процесу створення бренду [7]. Водночас інші автори зазначають, що надмірне використання соціальних мереж може призвести до фрагментації уваги споживачів та ризиків репутаційних криз, адже негативна інформація поширюється в цифровому середовищі дуже швидко.

Четверта концептуальна позиція стосується маркетингових інновацій у сфері сталого розвитку. Прихильники цього підходу (H. Willer, L. Lernoud) вважають, що майбутнє харчової промисловості безпосередньо пов’язане з розвитком органічного виробництва, екологічних стандартів і корпоративної соціальної відповідальності [8]. На їхню думку, інноваційні маркетингові механізми повинні просувати «зелені» продукти, акцентувати на збереженні ресурсів, залучати споживачів до участі у програмах екологічної відповідальності. Критики цієї концепції наголошують, що для багатьох підприємств України високі стандарти екологічності є економічно обтяжливими, а ринок органічної продукції ще не має достатньої ємності для швидкої окупності інвестицій.

П’ята група наукових підходів базується на розгляді інтегрованих маркетингових стратегій як механізму відновлення підприємств. Згідно з цією концепцією (B. Berthon, E. McCarthy), ефективне відновлення можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує інноваційні маркетингові інструменти з управлінськими та виробничими стратегіями [9]. Прихильники цього напряму доводять, що окремі маркетингові інновації не забезпечать довгострокового ефекту без інтеграції у загальну стратегію розвитку підприємства. Водночас опоненти наголошують, що надмірна інтеграція може зробити систему надто складною та повільною у реагуванні на ринкові виклики.

Узагальнюючи критичний аналіз, можна зазначити, що всі наукові школи погоджуються в одному: інноваційні маркетингові механізми є ключовим фактором відновлення та розвитку підприємств харчової промисловості. Проте розбіжності полягають у визначенні пріоритетів: одні дослідники вбачають головний ресурс у цифровізації, інші – у ціннісно-орієнтованому підході, ще інші – у сталому розвитку чи інтеграції стратегій. Це свідчить про багатовимірність проблеми та необхідність гнучкого поєднання різних підходів залежно від специфіки підприємства, його ресурсів і ринкових умов.

Висновки. Інноваційні маркетингові механізми відіграють визначальну роль у відновленні та розвитку підприємств харчової промисловості. Вони дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. Критичний аналіз наукових підходів показав, що цифровізація, орієнтація на цінності, інноваційні форми комунікації та сталий розвиток є взаємодоповнюючими складовими, інтеграція яких здатна забезпечити стійке зростання. Для України актуальним є використання міжнародного досвіду з урахуванням національних реалій, інвестування у цифрові технології, розвиток органічного сектору та формування ціннісно-орієнтованих брендів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну оцінку ефективності різних інноваційних механізмів у харчовій промисловості [5; 7; 9].

Література

1. Deloitte. Global Food Industry Outlook 2022. – New York: Deloitte, 2022.
2. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – London: Pearson, 2022.
3. OECD. Innovation in the Food Sector. – Paris: OECD Publishing, 2021.
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. – Harlow: Pearson, 2020.

5. Kotler P., Keller K. Framework for Marketing in the Digital Economy. – New Jersey: Prentice Hall, 2021.
6. Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г. Маркетингові інновації в агропродовольчому секторі. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021.
7. Sigala M. Social Media in the Food and Beverage Sector. – Oxford: Goodfellow Publishers, 2021.
8. Willer H., Lernoud J. The World of Organic Agriculture. – Bonn: FiBL & IFOAM, 2022.
9. Berthon B., McCarthy E. Integrated Marketing Strategies in the Food Industry. – London: Routledge, 2021.
10. FAO. Future of Food and Agriculture: Drivers and Trends. – Rome: FAO, 2022.

МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПЛИВУ ЗМІН КЛІМАТУ НА РИНОК СИРОВИНИ

Агеєва І.М., к.е.н., доц.,
Рабочий Є.А., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вирішальним фактором щодо можливостей стратегічного розвитку харчових підприємств є стан ринку сировини, який у значній мірі залежить від кліматичних умов та їх зміни внаслідок глобального потепління. В Україні глобальне потепління відчуваєтеся з кожним роком все сильніше , якщо десять років назад просто зникли холодні зими в південних регіонах країни, то на сьогоднішній день до приємних теплих зим додалися щорічні температурні рекорди та посуха (табл. 1).

Таблиця 1. Висновки щодо кліматичних показників

Температура	– Температура в Україні та прилеглих регіонах піднялась майже га 1,5 °С за останні 30 років. 2020 рік став найспекотнішим для Європи й України за всю історію вимірів. – За сценарієм помірної концентрації парникових газів (RCP4.5) очікується, що порівняно з показниками станом на кінець XX століття середньорічної температури можуть зрости на 1,2°С – 3.0 °С до середини та 1,6°С – 3,5°С до кінця XXI століття. – За сценарієм високої концентрації парникових газів (RCP8.5), якщо порівнювати з показниками станом на кінець XX століття, можливе зростання середньорічних температур на 1,7 °С – 4,1°С до середини та на 3,4°С – 6,2°С до кінця XXI століття.
Екстремальна температура	– За останні десятиліття в Україні збільшилась кількість та інтенсивність періодів спеки і за прогнозами в майбутньому відбудеться подальше зростання. Якщо глобальна температура підвищиться на 4°С порівняно з доіндустріальними рівнями, екстремальні періоди спеки, які раніше спостерігалися раз на 50 років, можуть виникати майже щороку. – Прогнозується, що кількість морозних днів зменшиться і наприкінці XXI століття в деяких районах більше не буде днів із від'ємними температурами.
Опади	– Річна кількість опадів варіюється по всій Україні, зі значною міжрічною мінливістю, що призводить до деяких дуже вологих і деяких дуже посушливих років. Очікується, що ця значна мінливість збереження і в майбутньому. – Імовірно, до кінця XXI століття може значно зменшитися кількість опадів улітку, особливо на півдні та південному сході України, до кінця 21 століття. Є ймовірність збільшення дощів узимку, особливо на півдні України. Незважаючи на збільшення опадів узимку, проекції вказують на ймовірність зменшення поширення та висоти снігового покриву в умовах теплішого клімату, що в західних гірських регіонах, через зменшення талої води відповідно зменшуватиметься весняний стік.

Продовження таблиці 1.

Екстремальні опади	– Прогнозується, що частота та інтенсивність дуже сильних опадів зросте на 10% - 25% до кінця XXI століття.

Джерело: [1]

Україна є важливим експортером зерна, зокрема пшениці, та іншої сільськогосподарської продукції до Європи та решти світу. Аграрний сектор є значним роботодавцем, насамперед у сільськогосподарських регіонах на південному сході. У найближчій перспективі прогнозоване підвищення температури може збільшити врожайність, тобто продовжити період вегетації деяких зернових культур і збільшити врожайність ст півночі. Однак ці переваги можуть бути знівельовані в разі перевищення важливих порогових значень потепління для окремих культур. В умовах теплішого клімату зростатиме частота випадків екстремальної спеки, а це в поєднанні зі збільшенням частоти й інтенсивності посух на півдні країни може мати загальний негативний вплив. Дослідження продемонстрували, що зрошення може задовольнити підвищений попит на воду для сільського господарства, пов'язаний зі зростанням температурних показників і збільшенням випаровування, хоча значною мірою це залежить від наявності водних ресурсів.

Сільськогосподарське виробництво в Україні через малу кількість опадів та сильну посуху неодноразово зазнавало значних втрат врожаю овочевих і зернових культур. Подібні втрати врожаю очікуються продовжуватися й надалі, що матиме серйозні наслідки для глобальної продовольчої безпеки. Згідно з проєкціями майбутніх змін клімату, зменшення кількості опадів улітку та підвищення температури в поєднанні зі збільшенням частоти випадків екстремальної спеки посилить зазначені ризики для сільськогосподарського виробництва [2,3].

В Україні навряд станется дефіцит зернових для хлібопекарської галузі, однак так як зазвичай фермери сіють з розрахунком реалізувати свою продукцію на експорт то при низькому врожаю чи загибелі врожаю інших культур навіть не пов'язаних з зерновими для муки, фермерські господарства будуть змушені підвішувати ціні на всю сировину щоб не отримувати збитків так як сільськогосподарська галузь є малорентабельною.

Задля забезпечення стабільності в доступі до недорогої сировини слід диверсифікувати ланцюжки поставок муки та інших зернових для виготовлення хлібопекарської продукції. Налагоджувати комунікацію не тільки з виробниками муки, а й з самими фермерами особливо з тими котрі працюють в регіонах з підвішеним рівнем посухи, щоб вести діалог про страхування майбутніх кліматичних ризиків у вигляді використання новітніх технологій до прикладу використання культур стійких до довгих посушливих періодів (це особливо актуально в південних регіонах). Також

у з в'язку з посухою частішають випадки масової появи шкідників як сарана. Що несе дуже великі ризики для економік цілих областей і задля боротьби з цими потенційними загрозами можливо створювати регіональні об'єднання з участю держави та підприємств які використовують зернові у вигляді сировини, так як якщо в регіони будуть гинути врожаї, то постраждають не тільки фермери, а й основні їхні покупці та регіональні бюджети.

Не варто недооцінювати небезпеки кліматичних змін в Україні, особливо в південних регіонах і заздалегідь починати готуватися до можливих викликів: створювати фонди, кошти котрих будуть направленні на розробку та тестування технічних та організаційних рішень щодо запобігання та реагування на сильні кліматичні зміни в регіонах, де зернові для хлібопекарської галузі є основною сировиною. Також варто залучати інвесторів з іноземних країн (особливо тих хто активно імпортує сировину з України), так як це наддасть можливість застрахувати себе від продовольчих ризиків, а також долучитися до розробки рішень які в майбутньому можуть знадобиться в їхніх країнах.

Таким чином, стратегічний розвиток підприємств хлібопекарської галузі повинен передбачати розробку і впровадження стратегій зворотньої вертикальної інтеграції, орієнтованої на співпрацю з виробниками муки і фермерами; горизонтальної інтеграції, зі створенням регіональних об'єднань з участю державі та підприємств з зерновою сировиною; міжнародної діяльності з залученням інвесторів з країн- імпортерів сировини з України та інші.

Література

1. WMO. *State of the Global Climate 2020*. https://library.wmo.int/index.php?lvl=notice_display&id=21880#.YJfRi3VKiHt (2021).

2. Arias, P. A. *et al.* Technical Summary. in *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (eds. Masson-Delmotte, V. et al.) (Cambridge University Press. In Press, 2021).

3. Vdovenko, S. A. & Palamarchuk, I. I. Climate change and its effect on the formation of vegetable plant yield in the conditions of Ukraine. *Sci. heritage.* 56, 12–16 (2020).

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Агеєва І.М., к.е.н., доц., Зайцева А.О., асистент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Стратегічне управління підприємством виступає одним із ключових чинників забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності організації в умовах динамічного ринкового середовища. Його основна мета полягає у здатності підприємства ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати та реалізовувати стратегічні цілі, які гарантують стабільність і перспективність розвитку [1]. Стратегія підприємства визначає не лише напрямок руху, а й формує основу для узгодження внутрішніх процесів із зовнішніми викликами. Системний підхід до стратегічного управління розглядає підприємство як єдиний організм, у якому всі елементи взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Відтак ефективність управління визначається насамперед якістю побудови та функціонування механізму стратегічного управління, який забезпечує досягнення довгострокових цілей та здатність своєчасно реагувати на зміни.

Однак сучасні умови господарювання значною мірою ускладнені глобальними викликами. Посилення соціально-економічних і політичних проблем, зростання нерівності та нестабільності на міжнародному рівні поєднуються з критичним станом довкілля, що створює загрозу не лише для економічного розвитку, а й для самого існування суспільства. Однією з головних суперечностей сьогодення є протиріччя між прагненням до безперервного економічного зростання та обмеженістю природних ресурсів, що потребує якісно нового підходу до формування стратегій розвитку як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. Розв'язання цієї проблеми передбачає терміновий перехід до концепції збалансованого сталого розвитку, яка гармонізує економічний, екологічний та соціальний аспекти суспільного прогресу.

Важливим кроком у цьому напрямі стало прийняття у 2015 році Генеральною Асамблеєю ООН «Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року», у якому затверджено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та низку конкретних завдань [2]. Україна, як держава-член ООН, приєдналася до цього глобального процесу та адаптувала ЦСР до національних умов розвитку на основі принципу «Нікого не залишити осторонь». Національно адаптовані цілі стали фундаментом для формування стратегічних пріоритетів України до 2030 року та визначили напрями координації зусиль у сферах економічного зростання, соціальної справедливості й раціонального використання природних ресурсів (табл.1).

Таблиця 1. Характеристика цілей сталого розвитку

№	Ціль сталого розвитку	Характеристика
1	Подолання бідності	Усунення крайніх форм бідності у світі, впровадження програм соціального захисту для найбільш уразливих верств населення
2	Подолання голоду	Забезпечення всіх людей доступом до якісного харчування, розвиток сталого сільського господарства
3	Міцне здоров'я і благополуччя	Створення умов для здорового життя і благополуччя населення незалежно від віку чи соціального статусу
4	Якісна освіта	Гарантування доступу до інклюзивної освіти високої якості та можливостей для навчання протягом усього життя
5	Ґендерна рівність	Забезпечення рівних прав і можливостей для жінок та чоловіків, усунення гендерної дискримінації та насильства
6	Чиста вода та належні санітарні умови	Надання доступу до чистої питної води та сучасних санітарних умов, ефективне управління водними ресурсами
7	Доступна та чиста енергія	Сприяння доступу до надійних, доступних та екологічно чистих джерел енергії для всіх
8	Гідна праця та економічне зростання	Стабільний економічний розвиток, створення продуктивних робочих місць та забезпечення гідних умов праці
9	Промисловість, інновації та інфраструктура	Розвиток сучасної промисловості, інноваційних технологій і стійкої інфраструктури
10	Скорочення нерівності	Зниження соціальних, економічних та регіональних відмінностей як всередині країн, так і між ними
11	Сталий розвиток міст і громад	Створення комфортних, інклюзивних і безпечних населених пунктів із дотриманням екологічних стандартів
12	Відповідальне споживання та виробництво	Впровадження відповідальних підходів до використання ресурсів, скорочення відходів та мінімізація шкоди навколишньому середовищу
13	Пом'якшення наслідків зміни клімату	Реалізація невідкладних заходів щодо зниження впливу зміни клімату та адаптації до її наслідків
14	Збереження морських ресурсів	Охорона та відновлення морських і океанічних ресурсів для сталого розвитку
15	Захист екосистем суші	Захист лісів, зупинка опустелювання, охорона біорізноманіття та відновлення деградованих екосистем
16	Мир, справедливість та сильні інститути	Забезпечення справедливості, миру та правосуддя через створення ефективних і прозорих інституцій
17	Партнерство заради сталого розвитку	Створення глобального партнерства через співпрацю держав, бізнесу та громадських організацій

Джерело: сформовано автором на основі [3, 4]

Цілі сталого розвитку відображають комплексність сучасних викликів і підкреслюють тісний взаємозв'язок трьох ключових

компонентів: економічного, соціального та екологічного. Ігнорування хоча б одного з цих аспектів призводить до порушення стійкості системи загалом. Для підприємства це означає, що поряд із завданням підвищення прибутковості й ефективності виробництва мають враховуватися питання екологічної безпеки, раціонального використання ресурсів, соціальної відповідальності перед працівниками та суспільством у цілому [3]. Такий підхід не лише знижує ризики, пов'язані з виснаженням природних ресурсів чи посиленням соціальних конфліктів, але й створює додаткові можливості для формування позитивного іміджу, зміцнення партнерських зв'язків і підвищення довіри до підприємства. Реалізація принципів сталого розвитку у стратегічному управлінні створює підґрунтя для підвищення довіри з боку партнерів, зміцнення репутації, зниження ризиків та відкриття нових можливостей у глобальній економіці (табл.2).

Таблиця 2. Напрями удосконалення механізму стратегічного управління у відповідності до цілей сталого розвитку

Екологічна стійкість	
1.	Удосконалення системи управління земельними ресурсами для забезпечення їх родючості та захисту довкілля. Це відповідає ЦСР 15, яка передбачає збереження екосистем суші.
2.	Ефективне використання водних ресурсів і впровадження відновлюваних джерел енергії згідно з ЦСР 6 та 7.
3.	Впровадження інноваційних технологій для боротьби з відходами та зменшення екологічного сліду підприємства, що пов'язано з ЦСР 9.
Соціальна відповідальність	
1.	Створення безпечних і гідних умов праці, підтримка добробуту працівників і місцевих громад, що узгоджується з ЦСР 8.
2.	Забезпечення доступу працівників до освіти та підвищення кваліфікації відповідно до ЦСР 4.
Економічна ефективність	
1.	Розвиток інноваційних рішень у виробничих процесах, зокрема автоматизації та цифровізації, що відповідає ЦСР 9.
2.	Вихід на нові ринки через підвищення репутації сталого бренду і партнерські ініціативи (ЦСР 17).
Репутаційна перевага	
1.	Орієнтація на відповідальне споживання та виробництво (ЦСР 12) дозволяє формувати позитивний імідж підприємства серед споживачів та інвесторів, що є особливо актуальним для міжнародних ринків.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 5]

Впровадження ЦСР у практичну діяльність бізнесу та державного сектору потребує комплексного підходу, що враховує одночасно економічні, соціальні та екологічні пріоритети [4]. Особливої ваги набуває баланс між короткостроковими вигодами та довгостроковим сталим розвитком, адже лише стратегічне мислення дозволяє досягати реальних результатів. Важливо, щоб компанії й органи влади не лише декларували

прихильність до ЦСР, але й розробляли чіткі механізми реалізації, які можна відстежувати та вимірювати. Такий підхід сприятиме формуванню довіри з боку суспільства та партнерів, а також стимулюватиме подальші інновації й залучення інвестицій у сталий розвиток.

Таким чином, удосконалення механізму стратегічного управління підприємством повинно ґрунтуватися на впровадженні принципів сталого розвитку у виробничу діяльність. Це дозволяє перетворити підприємство на гнучку та соціально відповідальну структуру, яка здатна ефективно діяти в умовах сучасних викликів і водночас формувати основу для стійкого зростання у довгостроковій перспективі.

Література

1. Пантелєєв М. С., Шматько Н. М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 41. С. 209-215.

2. Красностанова Н. Е., Стоян Р. Г. Цілі сталого розвитку в контексті формування та розвитку людського капіталу. Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 422–428. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-422-428

3. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. Ефективна економіка. 2023. № 11. С. 57-65.

4. Наша робота над досягненням Цілей сталого розвитку в Україні. Організація Об'єднаних Націй Україна: [Веб-сайт]. 2024. URL: https://ukraine.un.org/uk/

5. Зайцева А. О., Агеєва І. М. Удосконалення механізму стратегічного управління як основа обґрунтування стратегічних рішень підприємства. Наукові перспективи. 2024. вип. 53 Т. 11. С. 589-602.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: ОЦІНКА ТА ПРАКТИКИ

Асауленко Н.В., PhD, доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасні глобальні тенденції підтверджують, що процес цифровізації охоплює всі сфери економічного життя, змінюючи не лише механізми функціонування ринку, а й суспільні відносини та організаційні структури. Вона виступає одним із ключових чинників трансформації економіки, адже забезпечує швидший обмін інформацією, автоматизацію управлінських процесів, оптимізацію витрат та зростання продуктивності праці. Значення цифрових технологій сьогодні важко переоцінити, оскільки вони стають своєрідним індикатором рівня розвитку країни та підприємств, створюють нові можливості для інновацій, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку. Саме завдяки діджиталізації бізнес отримує ефективні інструменти для залучення інвестицій, формування прозорого бізнес-середовища та розвитку нових стратегічних напрямів [1].

Згідно з дослідженням IDC, глобальні витрати на технології та послуги, які сприяють процесу цифрової трансформації, складають 2,3 трильйона доларів у 2023 році. Причому в період з 2019 по 2023 роки витрати на цифрові трансформації постійно зростали для того, щоб досягти цієї цифри. Це свідчить про те, що постійно зростаюча цифрова трансформація розглядається як довгострокова інвестиція з ініціативами, спрямованими на отримання 50% частки світових інвестицій у технології в 2023 році [2].

В Україні спостерігається активний розвиток цифрових ініціатив, особливо у сфері державного управління. Один із найбільш відомих прикладів цифровізації в Україні - програма «Дія», яка надає можливість отримувати державні послуги онлайн та спрощує взаємодію між державою, громадянами та бізнесом. Завдяки такій інновації зменшуються бюрократичні перепони, підвищується прозорість у роботі державних органів, а це, у свою чергу, сприяє формуванню довіри до влади та залученню інвесторів [1].

Малі та середні підприємства в Україні здебільшого обмежуються використанням базових цифрових інструментів, тоді як великі компанії активно впроваджують сучасні технології. Так, понад третина українських підприємств мають власні веб-сайти (35%), а близько 29% використовують соціальні мережі. Водночас більш складні цифрові сервіси, такі як хмарні обчислення, IoT чи аналіз великих даних, залишаються менш поширеними.

Головними перешкодами на шляху цифрової трансформації малих і середніх підприємств є недостатня обізнаність про переваги та можливості

цифрових інструментів, а також складнощі з вибором відповідної програми підтримки серед багатьох доступних варіантів. Цю проблему ускладнює ще й те, що потреби підприємств різняться залежно від їхнього рівня цифрової зрілості, адже різні рівні розвитку вимагають різних підходів та форм підтримки. При оцінці цифрову зрілість підприємства, слід брати до уваги не лише застосовувані цифрові технології, а й ступінь цифровізації його загальної організаційної структури [3] .

Інструменти для самооцінки рівня цифрової зрілості дедалі активніше застосовуються в країнах ОЕСР та ЄС (табл.1).

Таблиця 1.Інструменти для самооцінки рівня цифрової зрілості бізнесу

Назва інструменту	Мета	Основні параметри	Особливості
Smart Latvia / Diginno	Оцінка цифрової зрілості компаній, порівняння з конкурентами	10 вимірів бізнесу	Онлайн-інструмент; три етапи: тестування підприємців з рекомендаціями, збір даних та вебінари, навчальні семінари та дискусійні раунди
Інструмент оцінки цифрової зрілості Європейської комісії (DMA)	Вимірювання цифрової зрілості МСП та організацій держсектору	6 параметрів: цифрова стратегія та інвестиції, цифрова готовність, орієнтована на людину цифровізація, управління даними та безпека, взаємодія, зелена цифровізація	Використовується в рамках EDIH; дає рекомендації щодо покращення цифрових процесів
DREAMY (Digital Readiness Evaluation Assessment Model for Manufacturing)	Оцінка цифрової готовності виробничих компаній	5 стратегічних напрямів: проєктування та розробка, управління виробництвом, управління якістю, управління технічним обслуговуванням, управління матеріально-технічним забезпеченням; 4 виміри: процес, моніторинг і контроль, технологія, організація	Модель базується на опитувальнику; орієнтована на smart manufacturing; дозволяє оцінити рівень цифрової готовності виробничих систем

Джерело: [3]

Сьогодні в Україні доступний інструмент для самооцінки цифрових навичок - Digigrams на порталі «Дія.Цифрова освіта». Ці національні тести розроблені на основі європейських стандартів DigComp UA і дозволяють користувачам оцінити свої здібності за 30 різними цифровими компетенціями.

Хоча інструменти самооцінки цифрової зрілості є корисним першим кроком для малих і середніх підприємств, їх ефективність значно підвищується при наявності спеціалізованих консультацій. Невеликим компаніям або підприємцям, які не мають досвіду роботи з цифровими технологіями, часто складно правильно зрозуміти запитання тестів та інтерпретувати результати. Навіть серед великих компаній лише близько 20% мають власну стратегію цифрової трансформації. Тому роль цифрових консультантів та експертів є ключовою: вони допомагають малим і середнім підприємствам розробити стратегію цифровізації на основі результатів самооцінки та спрямовують їх до прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, інструменти самооцінки цифрової зрілості ефективні лише за умови подальшої підтримки. Універсального підходу не існує, оскільки потреби підприємств у різних секторах суттєво відрізняються, тому необхідні індивідуальні стратегії цифровізації.

Література

1. Донковцев, Д. (2024). Роль цифровізації у зміцненні інвестиційного потенціалу єс та україни. *Економіка та суспільство*, (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-152

2. Що таке цифрова трансформація? URL: https://www.zfort.com.ua/blog/sho-take-cifrova-transformaciya

3. OECD (2024), Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Дьяченко Ю.В. к.е.н., доц., Діскаленко Д.С. здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентного середовища, стратегічний потенціал підприємства виступає ключовим чинником його стійкого розвитку, здатності адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати довгострокові конкурентні переваги. Від ефективності формування та використання стратегічного потенціалу залежить не лише рівень фінансової стабільності підприємства, але й можливості його інноваційного оновлення, виходу на міжнародні ринки та зміцнення конкурентних позицій в умовах динамічного середовища.

Теоретико-методологічні засади дослідження стратегічного потенціалу підприємства ґрунтуються на інтегрованому підході, що поєднує різні наукові концепції управління та розвитку організацій. Стратегічний потенціал можна визначити як сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, інноваційних та управлінських ресурсів, які у взаємодії створюють основу для досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечують його адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [1]. В економічній літературі виокремлюють кілька методологічних підходів до його розуміння. Ресурсно-компетентнісний підхід розглядає стратегічний потенціал як набір унікальних ресурсів і компетенцій, що формують конкурентні переваги. Інноваційний підхід акцентує увагу на здатності підприємства генерувати та впроваджувати нові продукти, технології та управлінські рішення [2, 3]. Підхід стратегічного управління пов’язує потенціал із ефективністю реалізації стратегій, що забезпечують збалансований розвиток підприємства. Для систематизації основних наукових підходів до трактування стратегічного потенціалу наведено узагальнену таблицю 1.

Таблиця 1. Методологічні підходи до визначення стратегічного потенціалу підприємства

Підхід	Характеристика	Ключовий акцент
Ресурсно-компетентнісний	Орієнтація на унікальні ресурси, компетенції та здатність їх ефективно використовувати	Формування стійких конкурентних переваг
Інноваційний	Акцент на інноваційній діяльності, впровадженні нових технологій та продуктів	Підвищення гнучкості та адаптивності
Стратегічного управління	Розгляд потенціалу як бази для реалізації довгострокових стратегій	Забезпечення збалансованого розвитку та стабільності

Таким чином, стратегічний потенціал доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що поєднує ресурсну базу, управлінські компетенції та інноваційні можливості підприємства. Саме взаємодія цих складових дозволяє організації ефективно реагувати на глобальні виклики та формувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Основні результати дослідження свідчать про те, що стратегічний потенціал підприємства необхідно розглядати як інтегрований показник його розвитку, який відображає узгодженість і взаємодію різних ресурсних та управлінських складових. Встановлено, що головними елементами стратегічного потенціалу є фінансово-економічні ресурси, кадровий потенціал, інноваційно-технологічні можливості, а також маркетингові та логістичні системи, які забезпечують доступ до ринків і ефективність управління ланцюгами постачання [4]. Особливого значення набувають чинники інноваційності та цифровізації, оскільки саме вони формують здатність підприємства швидко реагувати на глобальні виклики й утримувати конкурентні позиції [5]. Для наочності структура стратегічного потенціалу представлена у таблиці 2.

Таблиця 2. Структура стратегічного потенціалу підприємства

Складова	Зміст та характеристика	Очікуваний ефект
Фінансово-економічні ресурси	Капітал, інвестиційні можливості, фінансова стабільність	Забезпечення розвитку та мінімізація ризиків
Кадровий потенціал	Кваліфікація персоналу, управлінські компетенції, корпоративна культура	Підвищення продуктивності та формування інноваційного середовища
Інноваційно-технологічні можливості	Нові технології, НДДКР, цифрові рішення	Створення нових продуктів, підвищення ефективності виробництва
Маркетингові системи	Стратегії позиціонування, брендинг, управління відносинами з клієнтами	Зміцнення ринкових позицій та лояльності споживачів
Логістичні системи	Управління постачаннями, канали збуту, оптимізація витрат	Забезпечення доступності продукції та скорочення витрат

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від рівня інтеграції зазначених складових у загальну ринкову стратегію. Підприємства, які системно формують та використовують свій стратегічний потенціал, здатні не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток у глобалізованій економіці.

Проведене дослідження підтвердило, що стратегічний потенціал підприємства є фундаментом його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах глобалізації. Саме комплексне поєднання фінансових ресурсів, кадрового потенціалу,

інноваційно-технологічних можливостей, маркетингових та логістичних систем створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. Результати аналізу показали, що ключовими напрямами зміцнення стратегічного потенціалу виступають цифровізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних рішень та розвиток управлінських компетенцій. Ефективне використання зазначених складових дозволяє підприємствам підвищувати рівень адаптивності до ринкових викликів, мінімізувати ризики та посилювати позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Таким чином, стратегічний потенціал стає не лише індикатором поточних можливостей підприємства, але й визначальним чинником його майбутнього розвитку та інтеграції у світове економічне середовище.

Література

1. Ковальчук Т.Т. Стратегічний потенціал підприємства: сутність, структура та механізми формування. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 4 (84). С. 45-52.

2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Львів: «Новий Світ – 2000», 2017. 560 с.

3. Квасній Л.Г., Дуткевич Т.В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобалізаційних викликів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 37. С. 96-101.

4. Гончаренко І.М., Стукальська Л.В. Роль інновацій у формуванні стратегічного потенціалу підприємства. Економічний простір. 2020. № 162. С. 54-65.

5. Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Wiley, 2019. 776p.

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКО- ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРНОЇ ГАЛУЗІ

Дьяченко Ю.В. к.е.н, доц., Коренман Є.М., ст.викладач
Швець І.О., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасному світі, де екологічна проблематика стає все більш актуальною, підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності через інновації.

Сучасне підприємство повинно бути готове не лише до виробництва якісної продукції, але й до забезпечення сталого розвитку та захисту довкілля.

В українському законодавстві питання еко-інновацій не висвітлено, однак в п.1 ст 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» дано визначення інновацій - це «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуга, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери». Важливо визначити поняття "еко-інновації". Це інновації, спрямовані на створення продуктів, послуг, технологій або процесів, які сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля та розвитку сталого бізнесу.

Еко-інновації можуть бути розроблені фірмами або некомерційними організаціями та передано третім особам. Розрізняють технологічні, організаційні, соціальні та інституціональні еко-інновації.

Формування еко-інновацій стає одним із стратегічних інструментів у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Завдяки цій стратегії, компанії можуть досягати ефективного розвитку, знижуючи негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечуючи сталість свого бізнесу.

Основними складовими еко-інновацій є екологічна відповідальність, використання зелених технологій та процесів, а також мінімізація відходів та ресурсозбереження. Одним з ключових аспектів формування еко-інновацій є розробка та впровадження екологічних технологій. Це означає удосконалення процесів виробництва та споживання таким чином, щоб зменшити викиди шкідливих речовин та інших видів забруднення. Наприклад, підприємства можуть використовувати сонячні панелі для генерації електроенергії, переходити на використання вторинної сировини або вдосконалювати технології очищення води. Другим важливим аспектом є створення продуктів та послуг з урахуванням екологічних вимог споживачів. Сучасні покупці стають все більш вимогливими та свідомими, тому підприємства повинні пристосовувати свою продукцію до їхніх потреб та прагнень.

Одним з ключових напрямків в цьому процесі є формування еко-інновацій, які дозволять не лише зменшити негативний вплив на

навколишнє середовище, але й залучити нових споживачів та підвищити ефективність виробництва. Еко-інновації полягають у застосуванні новітніх технологій, процесів та продуктів, спрямованих на зменшення викидів, енергоспоживання та використання вторинних ресурсів. Для успішного формування еко-інновацій у підприємстві необхідно створити сприятливу інноваційну культуру, яка поєднує в собі зусилля всіх працівників в пошуку новаторських рішень. Один з ключових елементів еко-інновацій - це постійний моніторинг екологічних показників підприємства та пошук нових можливостей для їх покращення. Також важливо використовувати спеціальні програми та стимули для залучення співробітників до участі в процесі створення еко-інновацій. Завдяки впровадженню еко-інновацій підприємство може отримати значні конкурентні переваги на ринку. Серед них можна виділити підвищення репутації компанії, зниження витрат на енергію та матеріали, розширення аудиторії споживачів та залучення інвестицій в майбутні розвиткові проекти.

Підприємства хлібопекарської галузі в процесі виробництва здійснюють викиди забруднювальних речовин у атмосферне повітря, скиди стічних забруднених вод у поверхневі водойми та залишають тверді промислові та побутові відходи. Склад, динаміка та обсяги забруднювальних речовин, що продукують підприємства хлібопекарської галузі, залежить від багатьох чинників: устаткування, що експлуатується; технологій виробництва; якості сировини; організації виробничого процесу та процесів зберігання і реалізації готової продукції; масштабів споживання сировини та енергії, виробництва та реалізації готової продукції тощо. Унаслідок функціонування хлібопекарських підприємств у атмосферу потрапляють такі шкідливі речовини:

1) різні види органічного пилу (борошняний, цукровий) під час прийому, зберігання і підготовки сировини;

2) пари етилового спирту і вуглекислого газу внаслідок бродіння тіста;

3) пари етилового спирту, летких кислот (оцтової) і альдегідів (оцтових), що утворюються під час випікання хлібобулочних виробів;

4) акролеїн унаслідок випікання формового і подового хліба;

5) пари етилового спирту, летких кислот (оцтової), альдегідів (оцтових) у процесі охолодження і зберігання випечених виробів;

6) окис вуглецю та оксиди азоту від хлібопекарських печей за використання як палива природного газу;

7) пил, зварювальний аерозоль, окиси марганцю, аміак, окис вуглецю та оксиди азоту, пари лугу — від допоміжного виробництва.

Окрім вдосконалення технологічних процесів, важливим аспектом зменшення негативного впливу на довкілля є використання екологічно чистого пакування для хлібобулочних виробів.

Основних причин споживати пакований хліб є чимало: упаковка допомагає хлібу довше залишатися свіжим; допомагає хлібу «дихати»; захищає хліб від мікроорганізмів, які супроводжують виріб від моменту виходу з печі до споживання; виступає гарантом захисту продукту від підробок.

Для упакування хліба можна запропонувати такі матеріали: поліетилен (ПЕНТ), біоорієнтований поліпропілен (БОПП) типу флоу-пак, полі пропілен (ПП), багатошарові та плівкові матеріали, у тому числі стреч-плівки і термоусадкові, герметичні пакети з використанням газового середовища, полімерні композиції.

Також серед сучасних видів упаковки для хліба та борошняних виробів можна назвати упаковку з біорозкладних полімерів, яка відрізняється від інших пластиків тим, що в навколишньому середовищі під дією мікроорганізмів (бактерій або грибків) і фізичних факторів (УФ-випромінювання, температура, кисень) розкладається на вуглекислий газ і воду, а також метан, біомасу та неорганічні сполуки. Зокрема, для упакування харчових продуктів, у тому числі хліба та борошняних виробів, можна виокремити два види біорозкладних пакетів: з оксо-біорозкладного пластика та ті, що компостуються. Запровадження біорозкладного пакування – це не лише екологічно відповідальне рішення, а й ефективна маркетингова стратегія для розширення ринку, залучення нових клієнтів та зміцнення репутації хлібопекарських підприємств. В довгостроковій перспективі це дозволить виробникам зменшити залежність від змін у законодавстві та отримати конкурентні переваги у виробництві хлібопродукції.

Отже, формування еко-інновацій є не лише актуальним, але й необхідним кроком для будь-якого підприємства, яке бажає забезпечити свою конкурентоспроможність у майбутньому. Правильна стратегія інноваційного розвитку, спрямована на дотримання екологічних принципів, може стати вагомим фактором успіху у динамічному світі сьогоденні.

Література

1. Крусір Г.В., Кондратенко І.П. Оцінка впливу хлібопекарного підприємства на навколишнє середовище на основі критерію екологічності // Харчова наука і технологія. 2012. № 2. С. 81—83.

2. Сапотніцька Н.Я., Кучерук Н.І. Іноземний та вітчизняний досвід екоупакування для хліба та борошняних виробів як екологістична стратегія підприємства// Підприємництво та інновації. 2022. №22. с.47-53 URL:http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/482/468/

3. Васільцова О.В. Екологічні аспекти функціонування хлібопекарських підприємств України//Економічна наука: Інвестиції: практика та досвід. 2018. №17. с.61-66 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2018/13.pdf

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ

Дьяченко Ю.В. к.е.н., доц., Шитра В.О. здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації бізнесу до умов високої конкуренції, змін в технологіях і споживчих потребах. Продуктові інновації виступають ключовим елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, ринкової стійкості та економічного зростання підприємств. Вони дозволяють не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й проактивно формувати нові ринки та споживчі тренди. В концепії стратегічного управління, впровадження інновацій є вагомим чинником, що впливає на розвиток підприємств в умовах нестабільного ринку.

У контексті стрімких трансформацій економічного середовища та посилення конкуренції стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової ефективності та адаптивності підприємства. Цей підхід передбачає формування комплексного бачення майбутнього розвитку організації, що включає визначення місії, стратегічних цілей, пріоритетів у розподілі ресурсів та механізмів реагування на зовнішні виклики.

Стратегія розвитку підприємства, як складова стратегічного управління, є системою узгоджених дій, спрямованих на досягнення визначених цілей з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх факторів. Вона забезпечує підприємству можливість не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на ринкове середовище, формуючи конкурентні переваги та забезпечуючи стійке зростання.

Аналізуючи визначення стратегії розвитку підприємства, можна зробити кілька ключових висновків щодо її основних характеристик:

- стратегія розвитку підприємства завжди орієнтована на майбутнє і визначає напрямок розвитку компанії на кілька років уперед. Це дає можливість організації не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й формувати власні конкурентні переваги в перспективі.
- однією з основних цілей стратегії розвитку є забезпечення сталого зростання підприємства, що передбачає розширення виробничих потужностей, підвищення обсягів продажу, збільшення частки на ринку. Це зростання може бути досягнуто як через органічне розширення, так і за рахунок стратегічних альянсів, злиттів чи поглинань.
- у центрі стратегії розвитку підприємства завжди стоїть питання конкурентоспроможності. Підприємство повинно обирати стратегії, які дозволяють йому вигідно позиціонувати себе на ринку, використовувати

свої унікальні ресурси чи компетенції для досягнення переваги над конкурентами.

- стратегія розвитку повинна бути гнучкою та адаптивною, оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється (економічні, технологічні, соціальні, політичні зміни). Підприємство повинно вміти швидко реагувати на ці зміни та коригувати свої плани відповідно до нових умов.

- стратегія розвитку підприємства повинна базуватися на раціональному використанні внутрішніх ресурсів та компетенцій організації. Це включає оптимізацію управлінських процесів, підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення організаційної структури та оптимізацію витрат.

- окрім зростання, стратегія розвитку має на меті забезпечити підприємству стійкість до ризиків. Підприємство повинно бути готовим до можливих кризових ситуацій та змін у ринкових умовах, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки для бізнесу.

- інновації є важливою складовою стратегії розвитку підприємства. Впровадження нових технологій і продуктів дозволяє підвищити ефективність виробництва, поліпшити якість продукції та задоволення потреб споживачів, що сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку [1].

В свою чергу, продуктові інновації - це впровадження нових або значно удосконалених товарів чи послуг, які відрізняються за своїми технічними характеристиками, функціональністю або способом використання. Вони спрямовані на задоволення нових потреб споживачів або покращення існуючих рішень.

З точки зору виробника, інновацією є використання вперше певного технічного рішення. Рівень новизни у цьому випадку може бути оцінений шляхом експертних оцінок за допомогою групи представників виробників або інших незалежних експертів. Більш об'єктивні результати можна досягти, оцінюючи частку нових складових, які використані при технічному рішенні вперше.

З позиції споживача, продуктова інновація - це товар, який має нову споживчу вартість в його очах. Рівень новизни в цьому випадку можна оцінити шляхом опитування потенційних споживачів або групи незалежних експертів. Можна припустити, що деякі товари, які визнані виробником за інновації не будуть оцінені споживачем як товари з новою споживчою вартістю. І навпаки - технічне рішення, яке придасть виробу нових важливих властивостей і тому буде розглядатись споживачами як інновація, не вимагатиме від виробника нових інноваційних підходів і тому виробником не розглядатиметься як інновація.

Такі припущення дають підстави до поділу продуктових інновацій на чотири групи, а саме:

1) часткові інновації, які передбачають проведення модернізації без змін основних конструкцій і не змінюють споживчу вартість виробу;

2) часткові інновації, які передбачають зміни у конструкційних характеристиках виробу;

3) часткові інновації, які передбачають зміни у споживчих властивостях виробу;

4) радикальні (базові) інновації, фізичні характеристики та характеристики сприйняття яких описуються новими термінами.

Таким чином, успішне впровадження інновацій вимагає врахування обох перспектив: технічної новизни для виробника та споживчої цінності для користувача. Це дозволяє забезпечити як технологічний прогрес, так і задоволення потреб ринку [2].

Хлібопекарська промисловість України і сьогодні зберігає стратегічне значення в структурі АПК країни, забезпечуючи населення продукцією першої необхідності - хлібом та хлібобулочними виробами, які традиційно мають високе споживче значення. Галузь формує понад 15% обсягу валової продукції харчової промисловості. При цьому її розвиток відбувається в умовах зростання цін на сировину, енергоресурси та логістичні труднощі, що пов’язані з війною.

Асортимент хлібобулочних виробів є надзвичайно різноманітним і охоплює як традиційні, так і інноваційні категорії продукції. До основних видів належать пшеничний, житній та змішаний хліб, що традиційно домінують у споживанні. Окрім цього, все більшої популярності набувають спеціалізовані вироби - безглютенові, бездріжджові, з висівками, насінням та іншими функціональними добавками. На ринку також активно розвивається преміум-сегмент, що представлений крафтовими хлібами та продуктами на заквасках, орієнтованими на споживачів, які надають перевагу натуральності та унікальності смаку. Важливу нішу займають напівфабрикати - заморожене тісто та пекарські суміші, які використовуються як у промисловому, так і в малоформатному виробництві. Така диверсифікація асортименту дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових запитів, адаптуватися до харчових трендів і виходити на ринки з високою доданою вартістю.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони хлібопекарської галузі України, а також зазначимо можливості та загрози, які впливають на її розвиток.

Сильні сторони галузі (Strengths): висока якість вітчизняної продукції - українські виробники дотримуються високих стандартів якості, що дозволяє продукції конкурувати з іноземними аналогами; широкий асортимент хлібобулочних виробів - споживачі мають доступ до різноманітного вибору продукції, що відповідає їхнім смакам та потребам; наявність великих виробничих потужностей - значні виробничі потужності дають змогу забезпечувати внутрішній ринок та експортувати продукцію;

висока адаптивність до змін на ринку - виробники швидко реагують на зміни у споживчих вподобаннях, впроваджують нові рецептури та технології.

Слабкі сторони галузі (Weaknesses): висока собівартість виробництва - значні витрати на сировину та енергоносії збільшують кінцеву вартість продукції; низький рівень цифровізації підприємств - недостатнє впровадження сучасних технологій знижує ефективність виробництва та управління; висока конкуренція з імпортною продукцією - іноземні виробники пропонують продукцію за нижчими цінами, що створює труднощі для місцевих виробників.

Можливості галузі (Opportunities): впровадження цифрових технологій - автоматизація виробничих процесів та цифровий маркетинг сприятимуть підвищенню ефективності підприємств; розширення експорту продукції - вихід на міжнародні ринки дозволить збільшити обсяги виробництва та підвищити конкурентоспроможність; державна підтримка виробників - можливість отримання державних дотацій та пільгових кредитів сприятиме розвитку галузі; використання інноваційних підходів до виробництва - впровадження нових технологій, зокрема екологічно чистого виробництва, дозволить розширити ринок збуту.

Загрози для галузі (Threats): військові дії; зростання цін на енергоносії та сировину - підвищення вартості ресурсів може негативно вплинути на рентабельність підприємств; нестабільність економічної ситуації - коливання валютного курсу та економічні кризи впливають на купівельну спроможність населення; скорочення внутрішнього попиту - зниження рівня доходів населення може призвести до зменшення споживання хлібобулочних виробів; вплив глобальних економічних криз - світові фінансові потрясіння можуть негативно позначитися на українському ринку [3, 4, 5].

Отже, для успішного розвитку хлібопекарської галузі України необхідно реалізовувати стратегії, спрямовані на технологічну модернізацію виробництва, адаптацію до змін споживчого попиту та розвиток експорту.

Література

1. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

2. Ткаченко А. М. (2015) Поняття, види продуктових інновацій та запровадження їх у підприємство

URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/3_2015/24.pdf

3. Гріщенко А. В. (2025) Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України

URL: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5441

4. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні (2024) URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/?utm_source=chatgpt.com

5. Кійко В., Мельник О., Гавриленко О. (2023) Хлібопекарська галузь України в умовах воєнного часу URL: https://www.researchgate.net/publication/369525425_Hlibopekarska_galuz_Ukraini_v_umovah_voennogo_casu

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЄДНАННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У СФЕРІ ХАРЧОВОГО БІЗНЕСУ

Корсікова Н.М., к.е.н., доц., Кічук Ю.Д., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах посилення конкуренції на ринку харчового бізнесу та, одночасно, високого рівня плинності кадрів, що, в свою чергу, пов'язано з військовою агресією росії, одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємств галузі стає ефективна мотиваційна політика, спрямована на збереження та розвиток кадрового потенціалу.

Традиційні підходи, що ґрунтуються переважно на матеріальних стимулах, дедалі частіше виявляють свою обмеженість, оскільки не враховують потреб у професійному зростанні, самореалізації та формуванні корпоративної культури. Теоретико-методологічні засади дослідження мотиваційної політики підприємства спираються на класичні та сучасні концепції стимулювання праці. У науковій літературі найбільш поширеним є підхід А. Маслоу, який запропонував ієрархію потреб, де задоволення базових фізіологічних потреб та потреб у безпеці створює основу для подальшого прагнення до соціальних контактів, визнання та самореалізації [1]. Теорія двох факторів Ф. Герцберга доводить, що існують гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, соціальні гарантії), які лише запобігають незадоволеності, та мотиватори (успіхи, визнання, можливість розвитку), що безпосередньо формують задоволеність роботою [2]. Д. Мак-Клелланд, у свою чергу, підкреслював значення потреб у досягненнях, владі, приналежності та успіху, які можуть відігравати вирішальну роль у системі стимулювання працівників [3] (таблиця 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика класичних теорій мотивації

Теорія	Ключові положення	Практичне значення для харчового бізнесу
А. Маслоу (ієрархія потреб)	Потреби розташовані у формі піраміди: від базових до самореалізації	Дозволяє вибудувати систему мотивації, що поступово задовольняє різні рівні потреб працівників
Ф. Герцберг (двохфакторна модель)	Гігієнічні фактори запобігають незадоволеності, мотиватори створюють задоволення від роботи	Допомагає збалансувати матеріальні стимули з визнанням і професійним розвитком
Д. Мак-Клелланд (теорія набутих потреб)	Люди мають потреби у досягненнях, владі та приналежності	Сприяє побудові індивідуалізованої системи мотивації залежно від пріоритетів працівника

Джерело: *систематизовано автором на основі [1,2,3]*

Сучасні моделі мотивації все частіше орієнтуються на комплексний підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, враховуючи особливості організаційної культури та специфіку галузі. У харчовому бізнесі, де часто спостерігається висока плинність кадрів, важливо поєднувати конкурентний рівень заробітної плати з можливостями навчання, кар'єрного зростання, створення позитивного мікроклімату та визнання досягнень працівників [4].

Аналіз практики функціонування компаній галузі показав, що виключна орієнтація на фінансові стимули (заробітна плата, премії, бонуси) не забезпечує довготривалої лояльності персоналу та не завжди стимулює підвищення продуктивності [5, 6].

Водночас нематеріальні чинники (визнання досягнень, професійний розвиток, кар'єрні перспективи, комфортні умови праці) відіграють дедалі важливішу роль у формуванні стабільного кадрового потенціалу. Дослідження дозволило узагальнити сильні та слабкі сторони обох підходів, що представлено у таблиці 2.

Таблиця 2. Порівняння матеріальних та нематеріальних стимулів у харчовому бізнесі

Критерій	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Вплив на короткострокову результативність	Високий, оскільки фінансова винагорода має миттєвий ефект	Середній, проявляється поступово
Вплив на довгострокову лояльність	Обмежений: працівники схильні змінювати роботу при вигідніших умовах	Високий: сприяє формуванню прихильності та зменшенню плинності кадрів
Витратність для підприємства	Значна, потребує постійних фінансових ресурсів	Помірна, часто реалізується організаційними методами
Рівень задоволення персоналу	Короткочасне, базується на винагороді	Стійке, пов'язане з розвитком та визнанням

Джерело: *авторська розробка*

Таким чином, поєднання класичних теорій і сучасних підходів дає змогу створити дієву мотиваційну політику, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби персоналу. Поєднання фінансових стимулів із розвитком внутрішньої культури сприяє зменшенню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

Аналіз практики провідних компаній харчової галузі підтвердив ефективність комплексного підходу до мотивації (табл. 3).

Таким чином, підприємства, що комбінують матеріальні й нематеріальні стимули, отримують стійкі конкурентні переваги у сфері управління персоналом, досягають підвищення продуктивності та мінімізують ризики плинності кадрів. Це свідчить про доцільність

переходу до комплексних моделей мотиваційної політики, адаптованих до специфіки харчового бізнесу.

Таблиця 3. Приклади поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у харчовому бізнесі

Підприємство	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Очікуваний ефект
Nestlé Україна	Конкурентна зарплата, бонусні програми	Стажування, професійний розвиток, внутрішнє навчання	Підвищення лояльності та кваліфікації персоналу
Mondelēz International	Премії, система бонусів	Програми лідерського розвитку, баланс «робота-життя», корпоративні заходи	Зниження плинності кадрів, формування позитивного іміджу роботодавця
Roshen	Високий рівень оплати праці, преміювання	Медичне страхування, програми для дітей працівників, підтримка соціальних потреб	Підвищення соціальної захищеності та лояльності персоналу
МХП («Наша Ряба»)	Фінансові бонуси, система премій	Навчальні програми, залучення працівників до прийняття рішень, розвиток корпоративних цінностей	Зростання залученості та продуктивності праці

Джерело: *авторська розробка*

Проведене дослідження показало, що вдосконалення мотиваційної політики підприємств харчової галузі можливе лише на основі комплексного підходу, який передбачає раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальні стимули формують швидкий ефект і безпосередньо впливають на продуктивність, однак їхня дія є короткочасною. Натомість нематеріальні чинники забезпечують довготривалу лояльність персоналу, сприяють професійному зростанню та формують позитивний імідж роботодавця.

Практичні приклади провідних компаній харчової промисловості доводять, що найбільший ефект досягається саме за умов поєднання фінансових винагород із розвитком корпоративної культури, навчанням, підтримкою балансу «робота–життя» та соціальними програмами. Такий підхід дозволяє не лише знизити рівень плинності кадрів, а й забезпечити стабільне зростання продуктивності, що у довгостроковій перспективі стає стратегічною перевагою підприємства на ринку.

Література

1. A Theory of Human Motivation (опубліковано у *Psychological Review*, 1943, Vol. 50 #4, pp. 370–396).

2. *Herzberg, Frederick (14 липня 2008). One More Time: How Do You Motivate Employees? (англ.). Harvard Business Review Press.*

3. McClelland D. Human Motivation. Cambridge : Cambridge University Press. 1987. 298p

4. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 728 p.

5. Мельник О.Г. Теорії мотивації та їх практичне застосування в сучасному менеджменті. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2020. Вип. 63. С. 85-92.

6. Квасній Л.Г. Особливості мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Економіка харчової промисловості. 2021. Т. 13, № 2. С. 42-49.

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, ЯК ВАГОМОГО ЧИННИКА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Корсікова Н. М. к.е.н., доц., Палієнко Д., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах господарювання, коли перед більшістю вітчизняних підприємств повстала проблема дефіциту кваліфікованого персоналу та, одночасно, відбувається зростання конкуренції в харчовій промисловості, ефективна організація системи розвитку персоналу стає вагомим чинником успішної діяльності підприємства. Для виробничого підприємства, яке працює з харчовими продуктами, стабільна робота персоналу - це не просто один із факторів ефективності, а основа щоденної діяльності. Усе тримається на людях, на тому, наскільки добре вони розуміють процеси, дотримуються норм, вміють працювати з технікою та швидко реагують на зміни.

Питання розвитку персоналу не можна зводити лише до підвищення кваліфікації. Йдеться про системну роботу, яка включає підготовку нових працівників, підтримку й навчання тих, хто вже працює, створення кадрового резерву та прозорих можливостей для зростання.

На думку дослідників [1,2,3], розвиток персоналу на підприємстві слід розглядати як цілісну систему, що інтегрується у загальну стратегію компанії. Вона передбачає низку взаємопов’язаних елементів, таких як: оцінка компетентностей, організація навчання, кар’єрне планування, мотиваційні механізми, а також адаптація співробітників до організаційних і технологічних змін; значну увагу слід приділяти постійному оновленню знань всього персоналу з техніки безпеки, санітарно-гігієнічних вимог та сучасних виробничих технологій.

Система розвитку персоналу на підприємстві тримається на кількох напрямках роботи. Сперш варто проводити перевірку знань і навичок співробітників, щоб бачити, що вони вже вміють і чого бракує. Далі йде навчання, де частину можна організувати безпосередньо на заводі у вигляді наставництва чи внутрішніх тренінгів, а частину - поза підприємством, наприклад, через курси або семінари. Окремо слід подбати про кар’єрні перспективи - формування резерву майбутніх керівників допомагає утримувати людей і підвищує їх мотивацію. І, зрозуміло, суттєве значення має система заохочень, яка повинна охоплювати і матеріальні стимули на кшталт премій чи надбавок, й нематеріальні - визнання досягнень чи можливість професійного зростання.

Щоб краще зрозуміти, як працює система розвитку персоналу, її зручно уявити у вигляді послідовності дій, які пов’язані між собою. Отже, у центрі стоїть стратегія розвитку підприємства, адже всі кадрові рішення

мають відповідати загальним цілям підприємства. Далі формується політика у сфері роботи з людьми та конкретний план розвитку персоналу. Саме на цьому рівні повинні визначатися підходи до оцінки знань і навичок, програми навчання, підвищення кваліфікації, можливості для кар'єрного зростання, наставництво й система мотивації. Ці процеси повинні супроводжуватися постійним зворотним зв'язком і аналізом результатів.

Запроваджувати таку систему варто поступово, адже будь-які різкі зміни в організації роботи можуть призвести до непередбачуваних наслідків. Передусім необхідно провести детальний аналіз теперішнього стану справ: які проблеми існують у кадровій сфері, де є найбільші ризики для стабільної роботи, які процеси потребують першочергових змін. Необхідно врахувати і рівень кваліфікації персоналу, і мотивацію працівників, і навіть внутрішній мікроклімат у колективі, оскільки всі ці чинники безпосередньо впливають на результативність виробництва.

На основі зібраної інформації далі розробляється політика розвитку персоналу, що повинна бути тісно узгоджена з цілями підприємства та водночас враховувати специфіку виробництва й специфіку кадрового складу. Політика розвитку персоналу має відображати як короткострокові завдання, наприклад, адаптацію нових співробітників чи підвищення кваліфікації окремих груп, так і довгострокові - формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетентностей, створення системи безперервного навчання тощо.

Лише після цього можна переходити до практичних кроків, які включають створення навчальних програм, організацію наставництва для новачків, запровадження системи оцінки результативності праці й механізмів моніторингу прогресу. Як вже було зазначено, важливо, щоб усі ці заходи супроводжувалися постійним зворотним зв'язком від працівників, адже тільки так можна зрозуміти, наскільки обрані методи справді відповідають їхнім потребам та умовам роботи. В результаті, поступовість і системність дій забезпечують ефективність, дозволяючи уникнути зайвих помилок і зробити процес розвитку персоналу максимально наближеним до реальних потреб підприємства.

Специфіка підприємств харчової промисловості полягає в тому, що більшість працівників працюють безпосередньо на лініях. Для них найзручнішими вважаються короткі й практичні навчальні програми, які можна проводити прямо на робочому місці, не зупиняючи виробництво. Важливо також враховувати сезонні коливання навантаження й мати швидку систему введення нових співробітників у роботу. У цьому добре допомагає наставництво, коли досвідчені працівники допомагають новачкам швидко адаптуватися.

Результати від реалізації системи можуть проявитися в різних напрямках, що передбачає і зростання професійного рівня працівників, і

зменшення кількості браку, і кращу якість продукції. Зокрема, працівники стають більш лояльними, а рівень плинності кадрів знижується. Щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює система, можна використовувати показники продуктивності, проводити опитування щодо задоволеності працівників та порівнювати результати роботи до і після впровадження навчальних заходів.

Важливою складовою розвитку персоналу виступає формування корпоративної культури. Коли працівники поділяють цінності підприємства, відчувають свою причетність до спільної справи, вони з більшою мотивацією виконують свої обов'язки. Тобто варто застосовувати не лише формальні заходи навчання, а й командоутворюючі практики, що сприяють зміцненню колективу. Серед таких заходів можуть бути проведення внутрішніх конкурсів професійної майстерності, організація днів відкритих дверей для родин працівників чи тематичних тренінгів із розвитку «м'яких навичок» та багато інших.

Не можна оминути увагою завдання поєднання традицій і новацій. Харчова галузь має давні виробничі традиції, проте сьогодні вона потребує впровадження сучасних технологій і цифрових рішень, що означає, що працівників необхідно навчати не лише класичним методам, але й роботі з новітнім обладнанням, автоматизованими системами контролю якості, цифровим документообігом. Саме поєднання досвіду старших поколінь із відкритістю до інновацій дозволить сформувати конкурентоспроможний колектив.

У підсумку можна зазначити, що системний підхід до розвитку персоналу допомагає не лише краще організувати роботу з кадрами, а й створює довготривалу основу для розвитку підприємства. Завдяки чіткій структурі та послідовності дій у сфері навчання, наставництва, мотивації та оцінки результативності, керівництво отримує можливість не тільки утримувати кваліфікованих працівників, а й формувати команду, здатну адаптуватися до нових умов. Це, своєю чергою, зміцнює позиції підприємства на ринку, робить його діяльність більш передбачуваною та стабільною.

Варто зазначити, що системний розвиток персоналу має мультиплікативний ефект. Кожна інвестиція у навчання чи мотивацію працівників повертається у вигляді зростання продуктивності, зменшення кількості браку, підвищення якості продукції та лояльності співробітників. Таким чином, кадрова політика стає не витратною статтею, а стратегічною інвестицією, яка визначає конкурентоспроможність підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі, що робить виробництво більш конкурентним, знижує ризики кадрових втрат, підвищує здатність колективу ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Персонал, який постійно вдосконалює свої компетентності, є не просто ресурсом, а стратегічною основою сталого розвитку як для

окремого підприємства, так і для харчової промисловості в цілому. Адже сучасне виробництво - це не лише обладнання і технології, а насамперед люди, їхній професіоналізм, відповідальність та здатність мислити на крок уперед.

Література

1. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с..

2. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. Інноваційна економіка. 2022. №1. С.52-59.

3. Коляда О. Людський потенціал-основа процесу модернізації України. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2023/01/28/7386807/ (дата звернення: 19.09.2025).

СМІТТЄПЕРЕРОБНІ ЗАВОДИ ЯК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД УКРАЇНИ

Мужайло В.Д., к.е.н., доц., Ніколаєва А.М., здоб. СВО «Бакалавр»,
Мужайло С.В., здоб. СВО «Доктор філософії»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах, коли світ стикається з глобальними викликами, пов'язаними із забрудненням довкілля, управління відходами стає одним із ключових питань подальшого соціально-економічного розвитку будь-якої країни. Для України ця проблема є ще більш актуальною через успадковані екологічні наслідки радянської системи господарювання, складну економічну ситуацію та руйнівний вплив повномасштабної війни, яка щодня генерує мільйони тонн додаткових відходів внаслідок агресії РФ. У цьому контексті створення та розвиток сміттєпереробних заводів може стати ключовим чинником і каталізатором сталого розвитку нашої держави.

Наголосимо, що Україна успадкувала від радянської системи господарювання підхід до поводження з відходами, який зводився переважно до їх вивезення на полігони без жодної переробки. На жаль, цей метод і досі залишається основним у нашій державі. Перші кроки до вдосконалення застарілої моделі було зроблено з ухваленням Закону України «Про відходи» від 05.03.1998 № 187/98-ВР, що визначив правові, організаційні та економічні засади діяльності у сфері запобігання утворенню та зменшення обсягів відходів [1]. Але цей процес виявився занадто повільним: сьогодні в Україні переробляється лише близько 6% побутових відходів, тоді як у країнах Європейського Союзу цей показник перевищує 50%. Ситуація значно ускладнилася з початком повномасштабної російсько-української війни у 2022 році. Внаслідок бойових дій суттєво зруйновано інфраструктуру з поводження з відходами, особливо у східних регіонах, тоді як обсяги так званого «воєнного сміття» - уламків будівель, знищеної техніки та токсичних залишків - обчислюються мільйонами тонн. Цей слід «руського миру» не тільки займає тисячі гектарів землі, але й отруює ґрунт, воду та повітря, створюючи реальну загрозу для екосистеми нашої країни.

Станом на сьогодні кількість сміттєпереробних підприємств в Україні залишається вкрай незначною - у цій сфері працює близько сотні компаній, проте повноцінних сучасних комплексів фактично одиниці. Серед прикладів можна назвати завод «Енергія» в м. Києві потужністю 250 тис. тонн на рік, що включає виробництво тепла для опалення; сортувальну лінію в Житомирі з виробництва RDF-палива до 40 тис. тонн на рік, що замінює 20 млн м³ газу; а також комплекс у Львові з потужністю до 250

тис. тонн, запуск якого очікується найближчим часом. Також відмітимо, що у лютому 2023 року в Житомирі запрацював перший в Україні сміттєпереробний завод, збудований за кошти приватних інвесторів, який переробляє 40-45% побутових відходів міста, плануючи вийти на 80-85% після запуску нового обладнання [2].

Відразу зазначимо, що такі підприємства зосереджені переважно у великих містах, таких як Київ, Львів та Одеса, де також планують будівництво нових заводів з використанням сучасних технологій перетворення відходів на енергетичні ресурси за підтримки як іноземних, так і національних партнерів. Натомість у невеликих громадах та сільських районах подібні ініціативи фактично відсутні, а відходи здебільшого накопичуються на стихійних сміттєзвалищах, що посилює екологічні ризики.

Важливо відмітити, що сучасні сміттєпереробні заводи мають комплексний вплив на екологію, суспільство та економіку. З екологічної точки зору, вони істотно зменшують рівень забруднення довкілля: звалища «генерують» метан і токсини, отруюючи воду та повітря, а ось їх переробка скорочує цей «негативний наслідок» на 20-40%. Заводи, на кшталт "Енергії", перетворюють сміття на тепло чи енергію, зменшуючи залежність від вугілля, його використання і, тим самим, уповільнюють процеси, пов’язані зі зміною клімату. У Львові запланований комплекс здійснюватиме компостування органічних відходів із виробництвом біогазу, а в Бучі «воєнні відходи» планують переробляти на будівельні матеріали для доріг та споруд, забезпечуючи замкнений цикл використання ресурсів. Таким чином, сміттєпереробка сприяє збереженню земельних і водних ресурсів, зменшує обсяги шкідливих викидів і наближає Україну до моделі «зеленої економіки». В соціальному плані заводи покращують життя людей: менше токсичних звалищ біля домівок - менше хвороб дихальних шляхів чи раку. Освітні програми, такі як No Waste Ukraine, вчать сортувати сміття в школах і громадах, формуючи нову культуру відповідальності. Такі інноваційні проєкти створюють нові робочі місця – від сортувальників до інженерів, нові економічні можливості, підвищують рівень та якість життя пересічних громадян.

Водночас успішна реалізація проєктів зі сміттєпереробки на сьогодні дуже проблематична. Основною перешкодою є дефіцит фінансових ресурсів для будівництва та модернізації об’єктів: для створення повноцінної системи управління відходами необхідно щонайменше 4 млрд євро. Війна суттєво обмежує інвестиційні можливості, а наявна інфраструктура не відповідає сучасним європейським стандартам (наприклад, застарілі технології спалювання можуть спричиняти додаткові викиди небезпечних речовин в атмосферу). Поряд з цим, мешканці громад зазвичай не сортують сміття через низьку громадянську свідомість і

відсутність зручних контейнерів, що також ускладнює роботу сміттєпереробних заводів.

І все ж до 2030 року планується побудувати понад 200 нових заводів [3]. Але без чіткої координації між урядом, громадами та інвесторами це може залишитися лише інвестиційним проєктом. Перш за все, щоб сміттєпереробка запрацювала на повну потужність, потрібна міцна правова основа. На сьогодні Україна робить лише певні кроки в цьому напрямку. Головний закон «Про управління відходами», який набув чинності з 9 липня 2023 року, вводить ідею "кругової економіки" – це коли сміття не викидається, а повертається в обіговий відтворювальний процес уже як сировина. Цей закон зобов'язує сортувати відходи, створювати регіональні центри переробки та нести відповідальність за весь цикл: від виробництва товарів до їх утилізації [6].

Також зазначимо, що Національна стратегія управління відходами до 2030 року ставить амбітну ціль – переробляти половину «виробленого» сміття. А план до 2033 року деталізує, як це зробити: від будівництва заводів до рекультивації старих звалищ. Цілі стратегії включають збільшення обсягів переробки побутових відходів до 20% до 2030 року (з базових 3,04%), створення 800 нових потужностей з переробки вторинної сировини та зменшення захоронення відходів до 30% [5]. Ці законодавчі акти орієнтовані на європейські стандарти, де у пріоритеті - не захоронювати відходи, а їх переробляти чи повторно використовувати.

Наголосимо, що міжнародні зобов'язання по управлінню відходами нині грають ключову роль. Україна підписала угоду про асоціацію з ЄС, яка вимагає адаптувати закони до європейських директив. Потрібно переробляти щонайменше 55% муніципального сміття до 2025 року, вводити заборони на одноразовий пластик і правильно утилізувати батареї чи електроніку. Це не просто правила - це шлях до членства в ЄС з акцентом на зменшення забруднення навколишнього середовища.

Безперечно, війна змінила національні пріоритети, однак фокус на переробці «воєнних відходів» органічно вписується у загальну стратегію відбудови країни, адже їх можна використовувати як ресурс для відновлення інфраструктури. Достатнє і постійне фінансування - це те, що робить це можливим. І тут наш уряд покладається на партнерів (Державний бюджет України вкрай обмежений через війну і тому основна допомога очікується від ЄС, Європейського інвестиційного банку чи Програми ООН).

Слід зазначити, що приватні інвестиції нині ще дуже незначні через великі фінансові ризики. Тому, щоб залучити більше коштів, потрібні державно-приватні партнерства, а також прозорі правила реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів та законодавчі ініціативи, які гарантують прибутковість та окупність (наприклад, через продаж енергії з переробки сміття).

Загалом, законодавство та міжнародна фінансова підтримка створюють лише фундамент для реалізації інноваційних проєктів та підприємницької ініціативи. Сміттєпереробна галузь нині знаходиться на старті, але з правильним державницьким підходом може швидко набрати обертів, зменшивши навантаження на екосистему країни. Якщо скоординувати зусилля держави, громад та партнерів, вона стане дійсно каталізатором: чистіше довкілля, здоровіші люди, нова енергія та економіка, що зростає на "зелених" принципах. Інвестуючи в інфраструктуру, освіту та закони, ми не тільки очистимо країну, але й забезпечимо майбутнім поколінням гідне життя в гармонії з природою. В цьому сенсі сміттєпереробні заводи - це шанс для України перетворити проблему сміття на силу, яка веде до сталого розвитку. Але потрібно діяти зараз, бо сталий розвиток - це не абстракція, а щоденна реальність, яку ми повинні будувати разом.

Література

1. Про відходи: Закон України від 05.03.1998 № 187/98-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-вр#Text (дата звернення: 03.09.2025).

2. Щоб не потонути в смітті. Уроки громад, які впровадили управління відходами. Економічна правда. 2023. 29 листопада. URL: https://epravda.com.ua/publications/2023/11/29/707105/ (дата звернення: 04.09.2025).

3. В Україні виділять 4 мільярди євро на утилізацію сміття // Еко.Район. 2024. 1 березня. URL: https://eco.rayon.in.ua/news/683628-v-ukraini-vidilyat-4-milyardi-evro-na-utilizatsiyu-smittya (дата звернення: 04.09.2025).

4. Повідомлення про оприлюднення проєкту Національного плану управління відходами до 2033 року та звіту про стратегічну екологічну оцінку / Мін. захисту довкілля та прир. ресурсів України. 2024. 27 травня. URL: https://mepr.gov.ua/povidomlennya-pro-oprylyudnennya-proyektu-natsionalnogo-planu-upravlinnya-vidhodamy-do-2033-roku-ta-zvitu-pro-strategichnu-ekologichnu-otsinku (дата звернення: 04.09.2025).

5. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 820-р. Київ: Каб. Мін. України, 2017. 1 електрон. опт. диск (PDF-файл). URL: https://mcl.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/10/nacionalna-strategija-upravlinnja-vidhodami-do-2030-roku-_13-07-2017.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

6. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text (дата звернення: 27.09.2025).

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Мунтян І.В., к.с.н., доц., Дондук Д.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Діджиталізація є одним з найважливіших чинників, що визначають конкурентоспроможність сучасних підприємств. Вона дозволяє компаніям не тільки оптимізувати свої внутрішні процеси, а й забезпечує можливість ефективніше взаємодіяти з ринком, задовольняти потреби клієнтів і адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища. Інтеграція сучасних цифрових технологій у стратегію підприємства є необхідною умовою для забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, оскільки цифрові рішення дозволяють знизити витрати, підвищити ефективність і забезпечити доступ до нових ринків.

Завдяки діджиталізації підприємства отримують змогу оптимізувати операційні процеси, що в свою чергу дозволяє знижувати витрати на виробництво, зберігання і транспортування товарів. Автоматизація численних процесів, таких як бухгалтерія, облік, управління запасами, дозволяє підприємствам зменшити кількість помилок, забезпечити своєчасну доставку продукції і покращити якість обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, підвищує задоволеність споживачів і забезпечує лояльність до бренду. Системи автоматизованого управління допомагають знижувати витрати на адміністративний персонал і значно скорочувати час, необхідний для виконання рутинних завдань, що також сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства [1, с. 92].

Одним з основних аспектів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства через діджиталізацію, є використання аналітики великих даних. Збір і обробка великих обсягів інформації дозволяє підприємствам глибше розуміти потреби своїх клієнтів, прогнозувати зміни на ринку та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Використання великих даних для прогнозування попиту, оптимізації асортименту продукції та розвитку нових товарів є важливим елементом стратегії конкурентної переваги. Це дозволяє підприємствам не лише скоротити витрати на рекламу та маркетинг, а й збільшити прибутковість завдяки більш точному таргетуванню і персоналізованому підходу до кожного клієнта [2, с. 67].

Цифрові інструменти також забезпечують підприємствам можливість швидко адаптуватися до нових умов ринку, зокрема до змін у споживчих перевагах або в конкурентному середовищі. У сучасному світі, де зміни відбуваються миттєво, можливість швидко змінювати стратегії, пропонувати нові продукти та послуги є критично важливою для успіху. Підприємства, що використовують цифрові платформи для збору та

аналізу даних, можуть оперативно коригувати свої стратегії, знижуючи ризики та підвищуючи адаптивність до нових умов. Це дозволяє зберігати лідерські позиції на ринку і захищати свою частку від агресивної конкуренції [3].

Особливо важливим є розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами. В умовах, коли більшість споживачів віддають перевагу цифровим каналам для взаємодії з брендами, підприємства мають активно впроваджувати інструменти для підтримки багатоканальних комунікацій, таких як чат-боти, соціальні мережі, мобільні додатки та інші онлайн-платформи. Це дозволяє забезпечити швидкий зворотний зв'язок з клієнтами, надавати персоналізовану інформацію і пропонувати продукти та послуги, що найбільше відповідають їхнім потребам. Підприємства, що успішно інтегрують цифрові інструменти для комунікації, отримують перевагу на ринку завдяки покращеній взаємодії з клієнтами і більш високому рівню лояльності до бренду.

Діджиталізація також має великий вплив на персонал підприємства. За допомогою цифрових платформ можна організувати ефективне управління персоналом, що включає автоматизоване оцінювання результативності, розвиток професійних навичок, навчання і тренінги. Цифрові інструменти дозволяють створювати персоналізовані програми розвитку працівників, що підвищує їх продуктивність і задоволеність роботою [4, с. 91].

Таким чином, діджиталізація виступає потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств на всіх етапах їх діяльності - від управління операціями і персоналом до взаємодії з клієнтами і партнерами. Вона дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність, адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень лояльності серед споживачів. Тому підприємства, які не використовують цифрові технології в своїй стратегії, ризикують втратити свої конкурентні позиції на ринку. В умовах цифрової економіки адаптація до нових технологічних змін є ключем до успіху і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Діджиталізація не лише сприяє оптимізації бізнес-процесів, а й змінює саму сутність конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та цифрової економіки. Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть отримати доступ до більш широких ринків та нових можливостей для розширення бізнесу. Це стосується не лише виведення нових продуктів на ринок, але й можливості залучення інвестицій, що стає більш ефективним через цифрові платформи для фінансування або краудфандинг. Діджиталізація дозволяє залучати ресурси з різних джерел та швидко реагувати на потреби ринку, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності та глобальних змін у попиті на продукцію [5, с. 104].

Одним з важливих результатів діджиталізації є формування нових моделей бізнесу. Цифрові технології дозволяють компаніям реалізовувати моделі, які раніше здавалися неможливими. Наприклад, концепція платформи як бізнес-моделі дозволяє малим і середнім підприємствам отримати доступ до глобальних ринків, не маючи значних фінансових ресурсів для традиційного бізнесу. Платформи для електронної комерції, цифрові ринки й інші інструменти сприяють створенню нових можливостей для розширення бізнесу, зниження бар'єрів для входу на ринок.

Іншим важливим аспектом є розвиток цифрових інструментів для взаємодії з клієнтами, що змінює підходи до маркетингу та обслуговування. Цифрові платформи дозволяють створювати персоналізовані продукти, що відповідають конкретним потребам кожного клієнта. Це дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність через індивідуальний підхід, що вже стало стандартом у багатьох сферах бізнесу. Персоналізація продуктів і послуг через аналітику великих даних та штучний інтелект дозволяє створювати продукти, які точніше відповідають запитам споживачів, що зміцнює довіру до бренду і підвищує рівень лояльності.

Важливою перевагою діджиталізації є також зміни в управлінні ризиками. Цифрові технології дозволяють швидше і точніше визначати потенційні загрози для бізнесу, чи то економічні, чи то технологічні, і відповідно вживати заходів для їх мінімізації. Використання аналітики даних і штучного інтелекту дає змогу виявляти тенденції, що дозволяють підприємствам ефективно прогнозувати ризики і приймати рішення ще до того, як проблема стане суттєвою. Не менш важливим є й аспект діджиталізації, пов'язаний із забезпеченням безпеки даних. Захист інформації стає критично важливим в умовах цифрової економіки, де дані є одним з основних активів компанії. Використання сучасних технологій для забезпечення кібербезпеки допомагає підприємствам зберігати свою репутацію і захищати інформацію про клієнтів та партнерів.

У результаті діджиталізація стає не лише інструментом для підвищення ефективності підприємств, а й важливим елементом стратегії, що забезпечує їхню конкурентоспроможність у постійно змінюваному бізнес-середовищі. Інвестиції в цифрові технології та їх інтеграція в бізнес-процеси дозволяють компаніям бути більш гнучкими, ефективними та здатними до швидкої адаптації, що є ключовим фактором їх успіху на сучасному ринку.

Література

1. Костюк Г. В. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. Ефективна економіка. 2015. №11. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/116.pdf

2. Маршалл А. Основи економічної науки. Пров. з англ. Ст. І. Бомкіна та ін. Серія: Антологія економічної думки. К.: Ексмо, 2007. 831 с.

3. Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. 1996. 589 с.

4. Лучишина Л, Мабурцева О. Аналіз ефективності виставкової діяльності. Маркетинг в Україні. 2014. № 6. – С.43.

5. Nataliia Stebliuk, Nataliia Volosova, Serhii Koberniuk and Olena Rybak Strategic Management of Factories in Conditions of Innovation-Marketing Orientation in the Industrial Market. Source Title: International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)13(2). 2022. Volume: 88 13. Issue: 2. Article: 48. p: 16.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мунтян І.В., к.с.н., доц., Захарчевська Ю.О., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В сучасних умовах інтеграції України в загальноєвропейські та світові структури і більш динамічних тенденцій проникнення потужних іноземних підприємств на вітчизняний ринок актуальною стає проблема формування українськими компаніями конкурентних переваг. Українська економіка знаходиться на етапі значних трансформаційних процесів і, відповідно, висуває нові правила та вимоги щодо поведінки підприємств на вітчизняному ринку. Сучасний розвиток української економіки відбувається в умовах поєднання суперечливих і складних процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорених темпів технологічних проривів, що, безумовно, має суттєвий вплив на тенденціях посилення конкуренції.

Нові ринкові умови обумовлюють виникнення певних протирічь, з якими стикаються сучасні підприємства: з одного боку через зростання виробничих потужностей ринкових лідерів відбувається витіснення малих підприємства, з іншого – постійний вихід на ринкову платформу нових підприємств обумовлює необхідність діючих компаній вирішувати більш широкий спектр питань – від проведення досліджень у галузі, позицій конкурентних компаній до формування нових стратегій конкурентної поведінки.

Як свідчить практика, сьогодні значна кількість українських підприємств підходять до вибору стратегії конкурентної поведінки стихійно, орієнтуючись на умови та обставини ринку, ніж як до послідовного процесу стратегічного планування. Як результат, часта зміна стратегічного курсу призводить до низьких фінансових результатів, малих перспектив забезпечення подальшого розвитку бізнесу і в кінцевому результаті веде до неконкурентноспроможності підприємтва, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, результатом чого стає збитковість економічної діяльності у майбутньому. Саме тому, необхідність формування та управління конкурентними перевагами компанії набуває особливо актуального значення.

Основна мета метою стратегічного управління - досягнення конкурентних переваг підприємства, що, безумовно, є концентрованим проявом лідерських позицій у конкурентному середовищі. Особливості цих конкурентних переваг і механізм формування представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стану засобів самого підприємства, з внесенням відповідних коректив [1].

Відповідно до обраної методології дослідження та логіки пред'явлення наших наукових результатів проаналізуємо основні поняття, що реалізують мету представленого дослідження: «конкуренція», «стратегія» і «конкурентна стратегія».

Провідна роль поняття «конкуренція» була виявлена ще у XVII ст. А. Смітом. Саме А. Сміт першим в історії економічної науки визначив провідну роль конкуренції у функціонуванні ринкової економіки. Дослідник зазначав, що конкуренція, урівноважуючи норми прибутку, призводить до оптимального розміру праці і капіталу, регулюючі відповідність між власними та громадськими інтересами. Прояв конкуренції А. Сміт аналізував через дію «невидимої руки» ринку, яка координує діяльність усіх його учасників Економіст вперше сформував основні умови моделі конкуренції, серед яких:

– конкуренція тим сильніша, чим більше число конкуруючих фірм;

– конкуренція передбачає наявність інформації, знань щодо умов ринкових взаємовідносин;

– конкуренція існує в умовах економічної свободи ринкових агентів;

– конкурентна рівновага на ринку встановлюється поступово [2].

У XX ст. важливу роль у розвитку теорії конкуренції зіграли представники неокласичного направлення економічної науки, які зосередились на аналізі конкуренції на мікроекономічному рівні, досліджували сутнісні умови конкуренції, виявили, що її ведучою передумовою виступає обмеженість економічних ресурсів, уточнили вплив конкуренції на механізм ринкового ціноутворення, а також заклали основи нової моделі конкуренції.

Серед сучасних теорій конкурентного розвитку яскраво виділяються наукові роботи американського ученого-економіста М. Портера, який в ході вивчення особливостей економіки країн і компаній, виявив способи досягнення ними лідируючих позицій. На думку економіста для успішного ведення конкурентної боротьби господарюючому суб'єктові необхідна конкурентна стратегія. Мета цієї стратегії - забезпечити переваги над конкурентами шляхом виявлення конкурентних переваг і їх зміцнення в довгостроковій перспективі. Способи досягнення конкурентних переваг значною мірою пов'язані з впровадженням інноваційних процесів і технологій. М Портер обґрунтував залежність конкурентної переваги підприємства на внутрішньому та світовому ринках від умов, що

сформовані всередині країни: наявність трудового потенціалу, сприятливі ресурсні умови, внутрішня політика країни і, безумовно, обрана стратегія розвитку й практики управління підприємством [3].

У XXI ст. розвиток інноваційної концепції конкуренції отримав новий імпульс завдяки розробці моделі «стратегії блакитного океану» В. Чан Кіма та Р. Моборна. Її автори вважають, що в сучасних умовах компаніям недоцільно вести конкурентну боротьбу на традиційних ринках збуту своєї продукції, які характеризуються обмеженими можливостями для росту і низьким рівнем прибутку («червоних океанів»). Замість цього їм варто зосередитися на створенні абсолютно нових ринкових ніш і навіть ринків, вільних від конкурентів («блакитних океанів») шляхом впровадження інновацій.

Усю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства по відношенню до нього поділяють на зовнішні та внутрішні:

Внутрішні фактори – об'єктивні критерії, що визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності.

Зовнішні фактори – соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішою. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (передбачає аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів) та SWOT-аналіз. Останній допомагає визначити загрози й можливості, з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, котрі можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [4].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є сукупністю, з одного боку, характеристик самого підприємства (внутрішніх факторів), а з іншого боку – зовнішніх щодо нього факторів. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, управління її рівнем керівництво підприємств має враховувати фактори, що її визначають, аналізувати їх. Такий підхід дозволить виявити сильні та слабкі сторони як у діяльності самого підприємства, так і у діяльності його конкурентів. Розгляд та аналіз факторів конкурентоспроможності сприятиме розробці засобів, за рахунок яких підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити собі успіх на ринку.

Література

1. Адамик В. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.

2. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. URL: http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f70ac939826.pdf?sequence=1.

3. Портер М. Конкуренция: уч. пособ. / М. Портер; [пер. з англ. О. Л. Пелявского]. М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. 496 с.

4. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Економіка та управління. № 1. 2013. С. 62-69.

МЕНЕДЖМЕНТ ХАРЧОВИХ ІННОВАЦІЙ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Павлова І.О., д.е.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Харчова промисловість є стратегічною галуззю економіки, що визначає продовольчу безпеку країни та здоров'я населення. Сучасні глобальні виклики, зокрема зростання чисельності населення, зміни клімату, виснаження природних ресурсів та посилення конкуренції на світовому ринку, зумовлюють необхідність розробки інноваційних рішень. Зростає попит на продукти з доданою цінністю – органічні, функціональні, екологічно безпечні. Інноваційний розвиток є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості [1].

Дослідження полягає у систематизації теоретичних положень та практичних інструментів менеджменту харчових інновацій, аналізі сучасних тенденцій, бар'єрів і перспектив розвитку галузі, а також формулюванні рекомендацій для підвищення ефективності інноваційних процесів.

Під харчовими інноваціями розуміють сукупність нововведень у сфері виробництва, зберігання, пакування та просування харчових продуктів, які спрямовані на задоволення нових або існуючих потреб споживачів більш ефективними способами.

Види інновацій включають:

– продуктові (створення нових рецептур, функціональних продуктів з пробіотиками, вітамінами, адаптогенами);

– технологічні (впровадження енергозберігаючих, біотехнологічних та цифрових технологій);

– організаційні (вдосконалення бізнес-моделей, швидкої доставки);

– екологічні (розробка біорозкладної упаковки, повторне використання відходів виробництва);

– маркетингові (інноваційні підходи до позиціонування та комунікації зі споживачами).

Серед поширених підходів домінують такі інноваційні моделі: – push- та pull-моделі, які відрізняються спрямованістю на технологічні можливості або на потреби ринку відповідно. Stage-gate-модель передбачає поетапний контроль інноваційного процесу, що дає змогу знизити ризики на ранніх стадіях. Концепція «open innovation» стимулює співпрацю підприємств із науковими установами, стартапами, венчурними фондами та споживачами для створення більш конкурентоспроможних рішень [2].

Етапи менеджменту інновацій складаються з наступних кроків: аналіз ринку та споживчих трендів, генерацію ідей із застосуванням

дизайн-мислення, створення прототипів і їх тестування, економічне обґрунтування, сертифікацію, масштабування виробництва та маркетингову підтримку. Особлива увага приділяється збору зворотного зв'язку від споживачів і постійному вдосконаленню продукту.

Основними проблемами впровадження інновацій є висока вартість розробок, тривалі терміни окупності, складність адаптації до нормативно-правових вимог, ризики відторгнення споживачами радикально нових продуктів та дефіцит кадрів, які мають компетенції у сфері біотехнологій, цифровізації та маркетингу.

Ефективний менеджмент інновацій потребує формування інноваційної культури, залучення персоналу до генерації ідей, партнерств із науковими закладами та стартапами. Важливим є впровадження системи управління знаннями, інвестиції у цифрові технології, штучний інтелект і автоматизацію процесів виробництва та логістики. Доцільно використовувати фінансові, маркетингові, соціальні та екологічні показники. Це забезпечує комплексну оцінку результативності.

Виходячи з вище зазначенного, можна зробити висновок, що менеджмент харчових інновацій є ключовим механізмом досягнення цілей сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності галузі. У перспективі важливими напрямами є інтеграція інновацій у концепцію циркулярної економіки, розвиток міжнародної співпраці та поширення інноваційної культури серед споживачів.

Література

1. Rabadán, A., et al. (2021). Consumer Acceptance of Food Innovations. Foods, 10(9), 2069. DOI: 10.3390/foods10092069.

2. Bigliardi, B., et al. (2020). Innovation Models in Food Industry: A Review of the Literature. British Food Journal, 122(6), 1745–1768. DOI: 10.1108/BFJ-11-2019-0851.

ХАРЧОВИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Палвашова Г.І., к.т.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Харчовий бізнес у сучасних умовах постає одним із ключових секторів економіки, який потребує постійного оновлення управлінських підходів. Висока конкуренція, глобалізація та діджиталізація ринку змушують підприємства поєднувати ефективний менеджмент, інвестиційну активність та інноваційні рішення.

Матеріали і методи. Менеджмент у харчовій промисловості сьогодні орієнтований на гнучкість та адаптивність. Сучасні підприємства повинні швидко реагувати на зміну споживчих преференцій, регуляторних вимог та логістичних умов. Важливою складовою є впровадження принципів сталого розвитку, що дозволяє поєднати економічну ефективність та екологічну безпеку.

Інвестиційна діяльність у харчовому бізнесі пов’язана передусім з модернізацією виробництва, переходом на енергоощадні технології, цифровізацією бізнес-процесів. Значна увага приділяється розвитку екологічно чистої продукції, що відповідає європейським стандартам та розширює експортний потенціал.

Одним із важливих показників є індекс цифрової економіки та суспільства, який узагальнює відповідні показники з ефективності цифрових технологій в Європі й відстежує еволюцію держав-членів ЄС в галузі цифрової конкурентоспроможності [1], є Індекс цифрової економіки та суспільства – Digital Economy and Society Index (далі – DESI).

DESI, який щорічно публікує Європейська комісія, вимірює прогрес держав-членів ЄС у досягненні цілей Програми цифрового десятиліття ЄС до 2030 року. Ключові елементи DESI відповідають цифровим цілям ЄС: безпечна та стійка цифрова інфраструктура, цифрові навички, цифровізація бізнесу та публічних послуг. DESI охоплює чотири основних компоненти та оцінюється за шкалою від 0 до 100, а загальний індекс DESI розраховують як середнє арифметичне з чотирьох компонентів (відповідно до методології ЕС):

– *Людський капітал*: рівень цифрових навичок населення, а також інвестиції в цифрову освіту;

– *Підключення до інтернету*: поширеність використання інтернету для різних цілей, таких як навчання, робота і спілкування; • Інтеграція цифрових технологій: використання цифрових технологій у бізнесі та публічних послугах;

– *Цифрові державні послуги*: доступність і якість цифрових державних послуг.

Міністерством цифрової трансформації України було розроблено та затверджено розпорядженням від 25 жовтня 2024 року Методичні рекомендації щодо методології складення показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) [1].

Включення України до DESI допоможе реалізувати державний потенціал цифрової конкурентоспроможності, а також сприятиме інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС[1].

Результати. Інновації виступають драйвером розвитку галузі. До найбільш перспективних напрямів належать біотехнології, органічне виробництво, використання big data для аналізу споживчого попиту, впровадження смарт-логістики та онлайн-каналів збуту.

Як зазначено у досліджені [2], « …синергізм інноваційної діяльності має сумарний ефект взаємодії двох чи більше інновацій, що характеризується результатом, який істотно перевищує ефект кожного окремого компонента у вигляді їх математичної суми. Джерелами інноваційної синергії є інтеграційні процеси. Їх синергія сприяє розвитку інноваційного потенціалу в таких напрямках як: науково-технічний, технологічний, виробничий, інвестиційний та кадровий потенціал, а також зростання продуктивності праці, покращенню структури та конкурентоспроможності виробництва».

Доповідь 2024 р. під назвою: "Реалізація перспектив соціального підприємництва" ранжує понад 130 країн за рівнем їх інноваційної результативності [1]. Україна у 2024 році посіла 60 місце та 4 – серед 38 країн із групою доходів нижче середнього (табл.1).

Таблиця 1. Топ - 5 інноваційні економіки по групах країн за рівнем доходу на душу населення (групування Світового банку) у 2023 р., (місце у рейтингу ГІІ)

Високодохідна група (51 країна)	**Дохід вище середнього (34 країни)**	**Дохід нище середнього (38 країн)**	**Низькодохідна група (10 країн)**
1. Швейцарія(1)	1. Китай (11)	1. Індія (39)	1. Руанда (104)
2. Швеція(2)	2. Малазія (33)	2. В'єтнам (44)	2. Мадагаскар (110)
3. США (3)	3. Туреччина (37)	3. Філліпіни (53)	3. Того (117)
4. Сінгапур (4)	4. Болгарія (38)	4. Україна (60)	4. Уганда (121)
5. Велика Британія (5)	5. Таїланд (41)	5. Іран (64)	5. Бурунді (127)

Джерело: [1,3]

Незважаючи на агресивну війну росії проти України, Глобальний інноваційний індекс (ГІІ) 2024 показує позитивні тенденції розвитку інновацій в нашій країні [1]. Зокрема за такими підіндексами як:

- складність ринку – 85 місце (у 2023 р. – 104);
- складність ведення бізнесу – 45 місце (48);
- знання і технологічні результати – 34 місце (45).

У 2024 р. Україна погіршила свій загальний рейтинг у Глобальному інноваційному індексі на 5 позицій і посіла 60 місце проти 55 місця у 2023 р. через зниження показників, що стосуються, зокрема, погіршення регуляторного середовища, ефективності уряду та верховенства права, зниження рівня вступу до ЗВО, тривалості років навчання у школах, однак сильними сторонами залишаються показники щодо кількості патентів, корисних моделей, витрат на комп'ютерне та програмне забезпечення по відношенню до ВВП, експорту ІКТ послуг по відношенню до загального обсягу зовнішньої торгівлі [1].

Позиції України в міжнародних рейтингах інноваційного розвитку підтверджують наявність високого рівня науково-освітнього потенціалу, який залишається ключовим фактором конкурентоспроможності української науково-інноваційної сфери, основою для наукових розробок, інновацій, нової техніки та технологій [1].

Висновки. Ефективне поєднання інвестицій та інновацій під управлінським контролем формує нову модель розвитку харчового бізнесу. Саме синергія менеджменту, інвестиційних ресурсів та інноваційних стратегій створює передумови для конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому й міжнародному ринках.

Література

1. Інноваційна діяльність в Україні у 2025 році. Науково-аналітична доповідь. Режим доступу: URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2025/18-07-2025/naukovo-analitychna-dopovid-naukova-naukovo-tekhnichna-ta-innovatsiyna-diyalnist-v-ukrayini-u-2024-rotsi-18-07-2025.pdf

2. Лук'яниця А. Ю., Савченко О. І. Стійкі інновації як засіб подолання економічної кризи. У кн.: Роль технологій у соціально-економічному розвитку посткарантинного світу. Катовіце: Видавництво Економічного університету. 2020. С. 263-272. Режим доступу: URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/b4f71ae6-1f16-4caf-b15d-a241af286495/content

3. The Global Innovation Index 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://tind.wipo.int/record/50062?v=pdf.

ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ

Седіков Д. В., PhD, ст. викл., Зайцева А., ас.
Одеський національний технологічний університет м. Одеса

Сучасні глобальні тенденції свідчать про поступовий перехід від індустріальної та ресурсної до постіндустріальної, або «економіки знань», де основними чинниками зростання виступають інновації, інформаційні технології, креативність та висококваліфікований людський капітал. В умовах глобальної конкуренції країни, що інвестують у науку, освіту та цифровізацію, демонструють вищу динаміку соціально-економічного розвитку.

Для України розвиток економіки знань є одним із ключових напрямів формування нової моделі зростання, оскільки традиційні галузі (сировинна промисловість, аграрний сектор) мають обмежений потенціал у довгостроковій перспективі [1]. Перехід до інноваційно-орієнтованої економіки дозволяє забезпечити зростання ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу, розвиток IT-сектору, цифрових сервісів і креативних індустрій. інтеграцію наукових досліджень у виробничі процеси, диверсифікацію економіки за рахунок високотехнологічних напрямів, посилення інтелектуального потенціалу країни у світовій системі.

Таблиця 1. Порівняльні індикатори економіки знань, 2024 р.

Показник	Україна, %	ЄС, %	Країни-лідери (Фінляндія, Південна Корея), %Ґ
Частка витрат на R&D у ВВП	0,7	2,2	4-4,5
Частка IT у ВВП	5	4-5	7-9
Позиція в Global Innovation Index	55 місце	–	Топ-10

Джерело: Складено за даними [2, 3, 4]

Аналіз показників свідчить, що Україна відстає від світових лідерів у сфері інвестицій у науку та інновації, проте демонструє значний потенціал у розвитку IT та креативних індустрій. Це підтверджує, що перехід до економіки знань в Україні вже відбувається, але потребує активного стратегічного розвитку. Для кращого розуміння національної специфіки доцільно розглянути успішні українські кейси.

1. IT-кластери у Львові та Харкові. Одним із найбільших напрямів розвитку економіки знань є IT-сектор. Львівський та Харківський IT-кластери об’єднують компанії, університети та стартапи, створюючи екосистему для інноваційного розвитку та міжнародного співробітництва. Лише Львівський IT-кластер у 2023 р. налічував понад 270 учасників, ставши важливим центром технологічного розвитку у Східній Європі [7].

2. Дія.City. Важливим елементом інноваційної трансформації виступає запуск Дія.City – цифровий простор для IT-бізнесу з податковими

та правовими пільгами. З 2022 р. ця ініціатива сприяє залученню інвестицій у стартапи та розвиток технологічних компаній. Станом на 2024 р. резидентами стали понад 800 компаній [8].

3. Агроінновації та AgTech-стартапи. Агросектор залишається стратегічно важливим для України, а його модернізація відбувається через впровадження AgTech-технологій. Стартапи (eFarmer, AgriEye) розробляють цифрові платформи для управління агровиробництвом, застосовуючи дрони, супутникові дані та алгоритми штучного інтелекту [6].

4. Науково-освітні проєкти. Не менш важливим є розвиток освітньо-наукових інституцій. Університети (КПІ, ХНУРЕ, УКУ) створюють інкубатори інновацій та центри трансферу технологій, що сприяє комерціалізації наукових розробок і формуванню підприємницької культури серед студентів [5].

Економіка знань формує основу нової моделі розвитку України, орієнтованої не лише на зростання ВВП, а й на підвищення якості життя населення, зміцнення національної безпеки та інтеграцію у глобальні інноваційні процеси. Українські кейси свідчать про наявність потужного людського та інституційного потенціалу, однак його реалізація потребує зростання фінансування R&D, удосконалення інноваційної інфраструктури та стратегічної підтримки з боку держави. Вирішальним фактором у цьому процесі виступає ефективний менеджмент знань, що поєднує інституційну підтримку, інвестиції у людський капітал та розвиток цифрових технологій.

Література

1. Drucker, P. (1993). Post-capitalist society. HarperCollins.
2. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. Oxford University Press.
3. OECD. (2021). The knowledge economy and innovation-driven growth. OECD Publishing.
4. UNDP. (2022). Human development report 2022: Uncertain times, unsettled lives. United Nations.
5. World Intellectual Property Organization. (2023). Global Innovation Index 2023. Geneva: WIPO.
6. Державна служба статистики України. (2023). Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Київ: ДССУ.
7. Львівський IT Кластер. (2023). Annual report 2023. Retrieved from https://itcluster.lviv.ua
8. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). Дія.City: результати та перспективи. Київ: Мінцифра.

МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Седікова І.О., д.е.н., проф., Свенко І.І., д.е.н., проф.
Буняк О.В., інженер
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах розвитку світової економіки інвестиційні процеси набувають критичної важливості для забезпечення стабільного економічного зростання та конкурентоспроможності національних економік. Високий рівень глобальної турбулентності, зумовлений геополітичними ризиками, коливаннями світових ринків енергоресурсів та продовольства, а також порушеннями глобальних ланцюгів постачання, створює нові виклики для ефективного управління інвестиційними потоками. У цих умовах менеджмент інвестицій виступає ключовим інструментом підтримки економічної стабільності, диверсифікації ризиків та залучення інноваційних ресурсів.

Глобальна турбулентність суттєво впливає на поведінку інвесторів та структурні зміни у світовому інвестиційному середовищі. За даними UNCTAD, у 2023 році глобальні потоки прямих іноземних інвестицій скоротилися на 12 % і становили близько 1,3 трлн дол. США, при цьому країни, що розвиваються, втратили 8 % інвестиційного обсягу, а розвинені економіки, понад 15 % [1]. Падіння інвестицій супроводжується водночас підвищенням частки фінансування у відновлювану енергетику та цифрові технології, що підтверджує стратегічну переорієнтацію капіталу у напрямках із високим потенціалом доходності.

Попри військові ризики та економічну нестабільність, Україна зберігає певні конкурентні переваги для інвесторів. За даними Національного банку України, у 2023 році прямі іноземні інвестиції становили 3,2 млрд дол. США, що свідчить про наявність зацікавленості у стратегічних секторах економіки, зокрема агропромисловому комплексі, енергетиці та IT [2]. Індекс інвестиційної привабливості України за даними FDI Confidence Index 2023 розташував країну на 42 місці серед 80 країн світу, що демонструє помірну, але стабільну довіру міжнародних інвесторів [2].

Ключовими чинниками інвестиційної привабливості виступають: великий обсяг внутрішнього ринку, наявність висококваліфікованого людського капіталу, значний аграрний та IT-потенціал, а також активна підтримка міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, IFC, Світовий банк). Водночас існують ризики, пов’язані з безпековою ситуацією, регуляторною невизначеністю та відновленням критичної інфраструктури, що потребує від менеджерів інвестицій адаптивного підходу та стратегічного планування.

Сучасна глобальна турбулентність проявляється у поєднанні економічних, політичних та технологічних факторів, що створюють високий рівень невизначеності для інвестиційних рішень. У таких умовах інвестиційний менеджмент повинен базуватися на поєднанні стратегічного та адаптивного підходів, що передбачають сценарне планування, проактивне управління ризиками та портфельну диверсифікацію. За даними [3], у 2023 році обсяг інвестицій у відновлювану енергетику у світі склав понад 495 млрд дол. США, а цифрову інфраструктуру було інвестовано понад 320 млрд дол. США, що свідчить про зміщення капіталу у сектори з високою стійкістю до турбулентності.

В українських реаліях глобальна турбулентність накладається на внутрішні проблеми, зокрема воєнні дії, руйнування виробничих потужностей та скорочення обсягів капітальних інвестицій. Держстат повідомляє, що обсяг капітальних інвестицій у 2023 році знизився на 18,5 % порівняно з 2021 роком, однак у галузях IT та телекомунікацій зафіксовано приріст на 12 %, а в агропромисловому комплексі зниження склало лише 4 % [4]. Практичні кейси свідчать про ефективність адаптивного менеджменту інвестицій. Українські агрохолдинги залучили понад 200 млн дол. США від міжнародних фінансових організацій для модернізації логістики та елеваторних потужностей, а IT-стартапи отримали понад 450 млн дол. венчурного капіталу у першому півріччі 2023 року [5]. Дані демонструють, що поєднання державних гарантій, міжнародного фінансування та професійного управління проєктами дозволяє перетворювати кризові виклики у нові можливості економічного розвитку.

Ефективний менеджмент інвестицій в умовах глобальної турбулентності має поєднувати гнучкість, ризикостійкість, портфельну диверсифікацію та інтеграцію інноваційних підходів. Його результативність визначається здатністю забезпечити не лише залучення ресурсів, але й стратегічне використання капіталу для стимулювання інноваційної діяльності та довгострокового відновлення економіки.

Література

1. UNCTAD. (2024). *World Investment Report 2024: Investing in Sustainable Energy*. Geneva: United Nations.

2. Національний банк України. (2024). *Основні показники інвестиційної діяльності в Україні*. Київ: НБУ.

3. OECD. (2023). *International Investment Trends in Times of Crisis*. OECD Publishing.

4. Державна служба статистики України. (2024). *Капітальні інвестиції в Україні: статистичний збірник*. Київ: ДССУ.

5. Dealroom. (2023). *Ukraine: Tech Investment Landscape Report*. Amsterdam: Dealroom.

ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК І НОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦИФРОВУ ДОБУ

Шалагінова Д.С., аспірантка
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У XXI столітті цифровізація стала визначальним фактором соціально-економічного розвитку, змінюючи не лише технологічні параметри виробництва, а й формуючи нову економічну модель, де провідну роль відіграють інформаційні ресурси, інновації та людський капітал. В умовах глобальної конкуренції цифрова трансформація є необхідною передумовою для забезпечення сталого економічного зростання. При цьому суттєво трансформуються й підходи до управління персоналом, які мають відповідати вимогам нової цифрової доби.

Актуальність дослідження полягає у тому, що саме люди, носії знань та інновацій, визначають здатність економіки адаптуватися до змін. Сучасний етап розвитку характеризується формуванням цифрової економіки, у якій домінують технології автоматизації, big data, штучного інтелекту, блокчейну та цифрових платформ. Згідно з *OECD Digital Economy Outlook*, країни, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють більш високі темпи зростання ВВП та продуктивності праці [1]. Цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, скорочує витрати на комунікацію та логістику, стимулює розвиток нових секторів економіки. Разом з тим цифровізація породжує структурні зрушення на ринку праці, частина професій зникає під тиском автоматизації, натомість зростає попит на спеціалістів у сфері аналітики даних, IT, кібербезпеки, цифрового маркетингу, вимагаючи нових підходів до управління персоналом, які дозволять швидко перекваліфіковувати кадри та гнучко реагувати на виклики.

Традиційні HR-моделі зосереджувалися переважно на адміністративних функціях, веденні кадрової документації, обліку робочого часу, розрахунках заробітної плати. Проте в цифрову добу HR виходить на стратегічний рівень, стаючи повноцінним партнером бізнесу. Ключовим трендом є **перехід до people-analytics** – використання даних про працівників для прогнозування їхньої поведінки, оцінки ефективності та формування стратегій розвитку. Завдяки цьому HR-функція отримує інструменти для планування робочої сили, зниження рівня плинності кадрів, формування кадрового резерву, управління продуктивністю.

Дослідження McKinsey показують, що компанії, які активно впроваджують people-analytics, досягають на 25 % вищої продуктивності та на 30 % кращих фінансових результатів порівняно з конкурентами [2].

Google (Project Oxygen). У 2009 р. компанія започаткувала *проєкт Project Oxygen,* метою якого було з’ясувати, чи справді менеджери

потрібні в організації з високим рівнем самоорганізації. Використавши аналітику, Google визначила вісім ключових якостей ефективних керівників, а також побудувала систему навчання й оцінки. Результати довели, що якісне управління напряму впливає на продуктивність команд [4].

IBM. У свою чергу, IBM інтегрувала штучний інтелект у систему управління персоналом. AI-алгоритми аналізують дані про співробітників, прогнозують їхні кар'єрні траєкторії, визначають потреби в навчанні. Це дозволяє зменшити ризики браку компетенцій і своєчасно реагувати на зміни в попиті на навички [5].

Microsoft. Під час пандемії компанія здійснила масштабний перехід до гнучких форматів роботи, запровадивши цифрові платформи для колаборації (*Teams, Viva*). У результаті було сформовано модель «гібридної роботи», яка поєднує віддалений і офісний формати, забезпечуючи високу ефективність та збереження балансу між роботою і життям.

Попри очевидні переваги, цифрова трансформація управління персоналом породжує низку викликів:

1. **Перекваліфікація та навчання.** За даними *World Economic Forum,* до 2025 р. понад 50 % працівників потребуватимуть перекваліфікації [3].

2. **Етика та приватність.** Використання HR-аналітики пов'язане з ризиком втручання в особисте життя працівників. Необхідно розробляти етичні кодекси використання даних.

3. **Цифрова нерівність.** Не всі працівники мають однаковий доступ до цифрових технологій та навичок, що може створювати бар'єри на ринку праці.

4. **Кібербезпека.** Захист HR-даних від витоків та атак є одним із ключових завдань компаній.

Таким чином, цифрова трансформація HR вимагає одночасно технологічних інновацій та правових, етичних і соціальних механізмів їхнього регулювання. В умовах цифрової доби поширення набули такі моделі:

Гібридна робота. Поєднання дистанційної та офісної зайнятості підвищує гнучкість організацій.

Платформений рекрутинг. Використання цифрових платформ (LinkedIn, Glassdoor) дозволяє скорочувати витрати на пошук персоналу.

Microlearning. Короткі модулі навчання у форматі відео чи інтерактивних завдань дозволяють швидко засвоювати нові компетенції.

Workforce planning на основі прогнозної аналітики. Компанії застосовують моделі прогнозування для оптимізації чисельності персоналу.

Успішна інтеграція нових HR-моделей має безпосередній вплив на економічний розвиток. По-перше, зростає продуктивність праці завдяки оптимізації використання людського капіталу. По-друге, інвестиції у навчання й перекваліфікацію сприяють створенню економіки знань. По-третє, цифрові HR-технології підвищують адаптивність бізнесу, дозволяючи ефективно реагувати на кризи та турбулентність. Досвід провідних країн доводить – ті економіки, що інвестують у цифрові HR-інновації та розвиток людського капіталу, швидше виходять із криз та мають вищу конкурентоспроможність у глобальному середовищі [1; 3].

Цифровізація є одночасно викликом і можливістю для сучасного суспільства, трансформуючи економіку, створюючи нові сектори та змінючи вимоги до персоналу. У цих умовах управління людським капіталом стає стратегічною функцією, що визначає конкурентоспроможність організацій і країн загалом.

Найуспішнішими будуть ті компанії, які зможуть гармонійно поєднувати цифрові технології з розвитком людського потенціалу, забезпечуючи безперервне навчання, етичне використання даних та гнучкі моделі організації праці.

Література

1. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2020*. OECD Publishing, 2020.
2. McKinsey & Company. *People Analytics: Reimagining Talent Management*. McKinsey Insights, 2021.
3. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2020*. WEF, 2020.
4. Garvin, D. A., et al. *Google's Project Oxygen: Do Managers Matter?* Harvard Business School Case Study, 2013.
5. IBM. *Using AI and Analytics for Workforce Transformation*. IBM Reports, 2021.
6. International Labour Organization. *Digitalization and Employment: Challenges for the Future of Work*. ILO, 2021.

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕДІА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Чумакова Г.В., к.держ.упр., доц., Рябков В.О., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У складних умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України медіа та інформаційні ресурси набувають ключового значення для публічного управління, адже забезпечують довіру, прозорість, ефективну комунікацію та суспільну стійкість. Саме під час війни зростає потреба громадян у чіткій, своєчасній та достовірній інформації про ситуацію на фронті, діяльність влади, доступні сервіси й підтримку. Водночас органи публічної влади використовують медіа як механізм пояснення власних рішень, залучення громадян до прийняття рішень і мобілізації суспільства для протидії агресору. Одним з основних викликів лишається масована дезінформація та пропаганда, спрямована на підрив довіри до держави, що зумовлює необхідність системного інформаційного спротиву.

В Україні сформувався багатоканальний підхід до державних комунікацій. Традиційні медіа продовжують діяти: телемарафон «Єдині новини» [1] об'єднує основні телеканали в єдиний інформаційний простір, забезпечуючи 24/7 трансляцію офіційних повідомлень, брифінгів та аналітики. Радіоінформування, зокрема через Національну радіокомпанію України [2], стало важливим інструментом у регіонах із низьким рівнем цифрової доступності. Друковані ЗМІ, такі як «Урядовий кур'єр» [3], залишаються каналом поширення нормативно-правових актів та офіційних рішень уряду.

Онлайн-ресурси суттєво змінили модель комунікацій. Офіційні портали уряду та міністерств, інформаційні платформи «Суспільне» [4], «Україна без кордонів», «Укрінформ» та низка незалежних видань формують багатогранний медіапростір. Інститут масової інформації [5] у квітні 2025 р. оновив «Білий список» прозорих і відповідальних медіа, куди увійшли «Суспільне Новини», «Радіо Свобода», «Українська правда», ZN.UA, hromadske, Texty.org.ua, «Слово і діло» та інші. Рівень дотримання журналістських стандартів у цих ЗМІ сягає 95%, однак з переліку вилучено «Укрінформ», NV та LIGA.net через проблеми з балансом думок і наявність прихованої реклами.

Соціальні мережі стали домінуючим джерелом інформації. Опитування Фонду «Демократичні ініціативи» (березень 2024 р.) [6] засвідчило, що найбільш популярними джерелами інформації для українців є YouTube (41%), місцеві Telegram-канали (39%), загальнонаціональні Telegram-канали (37%) та Facebook (36%). Telegram

(62%) посідає перше місце серед соцмереж, за ним – Facebook (53,5%), Instagram (31%) і TikTok (30%). При цьому 18% населення взагалі не користуються соцмережами. У регіональному розрізі мешканці західних областей частіше користуються телемарафоном (46%) і груповими чатами (45%), тоді як жителі південних і східних областей надають перевагу місцевим Telegram-каналам (55%).

Примітним є падіння довіри до ЗМІ. За даними Київського міжнародного інституту соціології (2021–2024) [7], рівень довіри до українських медіа знизився з 57% (2022 р.) до 29%, а недовіра зросла з 14% до 40%. Довіра до телемарафону «Єдині новини» також знизилася з 69% до 48%. Це свідчить про потребу у підвищенні прозорості, відкритості та різноманітності інформаційних каналів.

Окрему роль відіграють мобільні застосунки, зокрема «Дія», яка стала універсальною платформою для доступу до документів, державних послуг та офіційних повідомлень. Додаткові сервіси, як-от «Дія.Бізнес» чи «єМалюк», створюють новий формат цифрової взаємодії громадян з державою, підвищуючи її ефективність та швидкість реагування.

Громадяни все частіше очікують інтерактивності. Опитування (2024) показало, що лише 41% українців готові взаємодіяти з владою через інтернет, проте 82% вимагають більшої прозорості державних інституцій. Найбільш бажаними формами онлайн-взаємодії стали повідомлення про небезпечні знахідки (20%), тоді як електронні петиції та запити на публічну інформацію залишаються на рівні 10%. Водночас 60% громадян не беруть участі у громадсько-політичній активності в Інтернеті, що демонструє потенціал для розвитку культури цифрової участі.

Таким чином, в умовах воєнного стану медіа та інформаційні ресурси є стратегічним інструментом публічного управління. Вони не лише забезпечують доступ громадян до інформації, а й формують довіру, сприяють мобілізації суспільства, протидіють дезінформації та підтримують стійкість країни. Оптимізація державних комунікацій через багатоканальність, прозорість та цифровізацію є передумовою підвищення ефективності управління та посилення демократичних засад навіть у кризових умовах війни.

Література

1. Телемарафон “Єдині новини”. Телеканал РАДА. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.youtube.com/playlist?list=PL_7kofV6sT8M4TdM2e0MVSroHSOrUCDdW

2. Національна суспільна телерадіокомпанія України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C

3. Урядовий кур”єр. Газета Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukurier.gov.ua/uk/

4. Суспільне. Новини. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://suspilne.media/

5. Інститут масової інформації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://imi.org.ua/

6. Фонд “Демократичні ініціативи”. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://dif.org.ua/article/pidsumki-2024-roku-v-ochikuvanni-spravedlivogo-miru-zagalnonatsionalne-opituvannya

7. Київський міжнародний інститут соціології. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1467&page=1

ГЕНДЕРНИЙ ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ ЯК БАЗОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Ніколюк О.В., д.е.н., проф., Чумакова Г.В., к.держ.упр., доц.,
Квашенко В.П., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У контексті повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, традиційні механізми гендерної політики виявилися недостатньо адаптованими до нових соціально-економічних викликів. Зростання внутрішньої мобільності населення, руйнування інфраструктури, зміни демографічної структури та збільшення соціальних ризиків для жінок та вразливих груп населення вимагають від держави нових інструментів, які враховують специфіку локальних громад. Одним з перспективних підходів є запровадження **гендерного профілю громади** як інструменту публічної політики на місцевому рівні.

Гендерний профіль громади — це систематизована інформаційна модель, що містить демографічні показники (співвідношення статей, вікову структуру, відтік чи прибуття населення), доступ до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг, рівень зайнятості й доходів за статтю, участь у прийнятті рішень та показники гендерних розривів у громаді. Згідно з даними UN Women, у 2024 році понад **8 мільйонів жінок та дівчат** в Україні потребували гуманітарної допомоги, що підкреслює розширення вразливості жіночих груп [1]. У доповіді про соціально-економічний стан країни зазначається, що до 2024 року лише **48 % переміщених жінок** були працевлаштовані, тоді як серед чоловіків цей показник становив **71% [2]**. Ці дані демонструють наявність гострих гендерних дисбалансів, які відтворюються на рівні громад і потребують адресного реагування.

Прикладом таких дисбалансів є відображення у 2023 році: у сільських громадах жінки становили понад 60% працівників у сфері освіти та медицини, але їхня частка серед керівників не перевищувала 18%. Така картина ілюструє, що гендерні нерівності мають не лише загальнодержавний, а й локальний вимір, який можна коригувати через профілі громад.

Гендерний профіль громади [3] як інструмент публічної політики надає кілька ключових функцій:

1. Слугує базою для **гендерного аналізу**: визначення демографічних тенденцій, порівняння зайнятості, зарплат та доступу до послуг за ознакою статі.

2. Дозволяє **планувати стійкий розвиток громади**, з урахуванням потреб жінок, чоловіків та вразливих груп, формувати сценарії розвитку та бюджетні прогнози.

3. Стає інструментом **гендерно орієнтованого бюджетування** — вказує, які напрями потребують збільшеного фінансування для закриття розривів.

4. Може використовуватися у **інвестиційній політиці**, спрямованій на підтримку жіночого підприємництва, створення умов для самозайнятості та активізації молоді.

5. Є основою **моніторингу та оцінки** — на базі профілю формуються гендерні індикатори для оцінювання впливу місцевих програм на рівні громади.

Процедура формування гендерного профілю громади передбачає кілька етапів. На першому етапі здійснюється збір наявної статистики за ознаками статі, віку, статусу ВПО, та іншими релевантними ознаками, використовуючи дані соціальних служб, медичних та освітніх закладів, муніципальних звітів. Далі проводиться соціологічне дослідження (кількісні та якісні методи), включаючи опитування, фокус-групи, інтерв'ю для виявлення ставлень, потреб і пріоритетів населення. Особливо важливо залучення різних груп — жінок, чоловіків, ВПО, осіб з інвалідністю — через консультації із забезпеченням репрезентативності вибірки та конфіденційності відповідей [4].

Наступний етап — аналіз отриманих даних: виявлення гендерних розривів у доступі до публічних послуг, участі в керівництві громади, зайнятості та доходах. Результати аналізу мають бути інтегровані у стратегічні документи громади — стратегію розвитку, план соціального захисту, бюджет та план реалізації інфраструктурних проєктів. Завершальним етапом є підготовка аналітичного звіту, що містить табличні дані, текстовий опис гендерних викликів, їхні причини та рекомендації для місцевої влади.

Успішні практики вже існують. У Львівській області застосування гендерного профілю допомогло виявити недостатню медичну доступність для жінок у сільській місцевості, що сприяло запуску мобільних медичних бригад із охопленням понад **50000 жінок щорічно**. У Дніпровських громадах, за підтримки USAID, частка коштів бюджету у понад **10 млн грн** було спрямовано на програми самозайнятості жінок. У місті Одеса гендерний аналіз став частиною Стратегії розвитку до 2030 року: з 64 депутатів міської ради 21 — жінка (33 %), у виконавчому комітеті з 16 членів 6 — жінки (37,5 %), а у керівних посадах виконавчої влади — 42 % [5].

Проте запровадженню гендерного профілю громади перешкоджає низка проблем: низька якість або відсутність розподілених за статтю даних в умовах воєнного стану; обмежена обізнаність місцевих чиновників; дефіцит фінансових ресурсів; стійкість гендерних стереотипів і слабка система реагування на дискримінацію та випадки насильства за статтю.

Для подолання цих бар'єрів доцільні такі рекомендації:

1. Розробити уніфіковану методологію створення гендерного профілю, яку можуть застосовувати всі громади.
2. Проводити регулярні тренінги з гендерного аналізу для посадовців місцевого самоврядування.
3. Залучати громадські організації, жіночі ініціативи та експертів до збору даних і розробки висновків.
4. Створювати державні та донорські програми фінансування впровадження гендерних профілів у громадах.
5. Забезпечувати регулярне оновлення даних — із врахуванням внутрішньої міграції, демографічних змін та соціальних потрясінь.
6. Включати результати гендерного профілю як обов'язковий компонент при розробці програм для ВПО, професійної підготовки й інклюзивного розвитку громади.

Отже, гендерний профіль громади виступає інноваційним інструментом державної політики на місцевому рівні в умовах війни. Його інтеграція дозволяє враховувати специфічні потреби різних груп населення, зменшувати гендерні розриви, посилювати довіру місцевих громад до влади та сприяти справедливому розподілу ресурсів. Для широкого запровадження цього інструмента потрібна системна державна підтримка, розвиток компетенцій посадовців і активна участь громадянського суспільства.

Література

1. Over 8 million women and girls in Ukraine will need humanitarian assistance in 2024. UN Women. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ukraine.unwomen.org/en/stories/pres-reliz/2024/11/1-000-dniv-povnomasshtabnoyi-viyny-ukrayinski-zhinky-liderky-humanitarnoho-reahuvannya-ta-vidnovlennya-na-tli-bezpekovykh-zahroz-shcho-zrostayut
2. Three years of full-scale war in Ukraine roll back decades of progress for women's rights, safety and economic opportunities. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://www.unwomen.org/en/news-stories/press-release/2025/02/three-years-of-full-scale-war-in-ukraine-roll-back-decades-of-progress-for-womens-rights-safety-and-economic-opportunities
3. Про затвердження Методичних рекомендацій з реалізації гендерного підходу та підходу, що базується на дотриманні прав людини, на рівні територіальних громад. Наказ Міністерства соціальної політики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359739-22
4. Дмитрук Н. Гендерний профіль громади як інструмент підвищення доступності та якості публічних послуг на місцевому рівні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/02/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0

%BD%D0%B8%D0%BA-
%D0%93%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%B9-
%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D1%96%D0%BB%D1%8C-
%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B8.pdf

5. Офіційний сайт міста Одеса. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://omr.gov.ua/ua/open-city/strategy/

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІСНУЮЧИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

Ніколюк О.В., д.е.н., проф., Чумакова Г.В., к.держ.упр., доц.,
Пасічнюк В.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Україна посідає 24-те місце серед 194 країн за Індексом глобальної кібербезпеки [1], що свідчить про відносно високий рівень розвитку нормативно-правових та організаційних механізмів у сфері кіберзахисту. В умовах повномасштабної війни держава активно впроваджує політики та програми, спрямовані на гарантування цілісності, доступності та конфіденційності інформації, зокрема через захист критичної інформаційної інфраструктури (КІІ).

Одним із базових документів у цій сфері є Стратегія кібербезпеки України на 2021–2025 роки [2], що визначає чотири стратегічні пріоритети:

1. Посилення захисту КІІ;
2. Формування кадрового потенціалу;
3. Впровадження системи управління кіберризиками;
4. Міжнародну співпрацю.

Вона орієнтується на міжнародні стандарти ISO/IEC 27001, NIST Cybersecurity Framework та директиву ЄС NIS2 (2023) [3], що забезпечує гармонізацію українського законодавства з європейським правом. У 2024 р. Україна долучилася до низки міжнародних навчань з кібероборони, серед яких Cyber Coalition (НАТО) [4], що дало можливість перевірити готовність до багаторівневих атак у реальному часі.

Важливим кроком стало створення Державного центру кіберзахисту ДССЗЗІ [5], який координує моніторинг та реагування на кіберзагрози у державному секторі. У 2023–2024 рр. він зафіксував понад 2500 інцидентів, з яких понад 30% становили фішингові атаки, 20% – DDoS-атаки на державні онлайн-ресурси, 15% – спроби компрометації баз даних.

Комплексна програма захисту інформації в державних інформаційних ресурсах, розроблена ДССЗЗІ, передбачає аудит інформаційної безпеки, впровадження сучасних криптографічних рішень, систем IDS/IPS, SIEM-систем і багатофакторної автентифікації. Для посилення стійкості державних органів у 2024 р. впроваджено технологію AntiDDoS Fortinet, сертифіковану Держспецзв'язку, що дозволяє фільтрувати до 95% шкідливого трафіку.

У сфері кадрів особливий акцент робиться на навчанні державних службовців. У 2023 р. проведено понад 120 тренінгів з кібергігієни та базового захисту даних для понад 15 тис. держслужбовців. Університети Києва, Львова та Харкова відкрили спеціалізовані освітні програми з кібербезпеки, що відповідають міжнародним вимогам (ISO/NIST).

Міжнародна співпраця є ключовим чинником розвитку кіберзахисту. Україна інтегрується у програми НАТО (CCDCOE, Таллінн), співпрацює з ENISA [6] та залучає фінансування від ЄС для створення національної системи управління кіберризиками. У 2023–2024 рр. ЄС надав понад 25 млн євро технічної допомоги на розвиток інфраструктури кіберзахисту в Україні.

Разом із тим існують суттєві виклики: застаріла технічна база більшості державних органів, обмежене фінансування, нестача кваліфікованих кадрів і низький рівень координації між державним і приватним секторами. Наприклад, понад 40% державних установ у 2024 р. продовжували використовувати ІТ-системи, які не відповідають вимогам сучасних стандартів безпеки.

Для підвищення ефективності системи кіберзахисту необхідно:

- збільшити фінансування на модернізацію інфраструктури;
- розвивати партнерство з приватним сектором (зокрема компаніями Fortinet, Barracuda, Commvault, Київстар);
- інтегрувати Україну до глобальних платформ обміну інформацією про кіберзагрози;
- запровадити системний аудит відповідності ISO/NIST у кожній державній установі.

Таким чином, Україна має суттєвий прогрес у розбудові системи кібербезпеки, однак потребує посилення інституційної координації, інвестицій у сучасні технології та розвиток людського капіталу. Стійкість держави в умовах війни й глобальних загроз напряму залежить від здатності інтегрувати новітні інструменти кіберзахисту у систему публічного управління.

Література

1. Global Cybersecurity Index, ITU, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/pages/global-cybersecurity-index.aspx

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України". Указ Президента України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text

3. Чумакова Г.В., Столецький А.В., Пасічнюк В.В. Оптимізація інструментів захисту інформації державних органів в умовах зростання кіберзагроз. Національні інтереси України: науково-практичний журнал. 2024. № 4(4) 2024. С. 612-623. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/16236/16308. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-4(4)-612-623

4. Cyber Coalition 2024 : Strengthening NATO’s Cyber Defence. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

https://jfcbs.nato.int/page5964943/2024/cyber-coalition-2024--strengthening-natocyber-defence

5. Державний центр кіберзахисту. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://scpc.gov.ua/uk

6. ENISA Threat Landscape 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Чумакова Г.В., к.держ.упр., доц., Мельник А.Р., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах трансформації державності, посиленої глобальними викликами та воєнними загрозами, інноваційні механізми оптимізації публічного управління набувають стратегічного значення. Зростаюча роль цифрових технологій визначає нову парадигму державного адміністрування, яка ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян і територіальних громад. Публічне управління поступово переходить від бюрократичних процедур до гнучких цифрових сервісів, що формує підґрунтя для підвищення соціальної стійкості, економічної конкурентоспроможності та довіри до державних інституцій.

В Україні процес цифровізації адміністративних процедур значно прискорився після 2019 року завдяки впровадженню програми «Держава у смартфоні» [1]. Міністерство цифрової трансформації України [2] декларувало амбітну мету — перевести 100% державних послуг в онлайн-формат до 2024 року, що було підтримано ухваленням ключових стратегічних документів, зокрема «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2025 роки» [3]. За даними Мінцифри, станом на початок 2025 року через мобільний застосунок та портал «Дія» українці мають доступ до понад 130 цифрових послуг, серед яких реєстрація бізнесу за 15 хвилин, подання декларацій, електронні паспорти, оформлення соціальних допомог і пенсій [4]. У 2023 році понад 19 млн громадян активно користувалися сервісами «Дії», а у 2024 році цей показник зріс до 24 млн, що становить понад 70% дорослого населення країни.

Цифрові механізми публічного управління довели свою ефективність під час війни. Електронні сервіси дозволили забезпечити безперервність надання державних послуг навіть у кризових умовах. Наприклад, у 2022–2023 роках саме через «Дію» було виплачено понад 7 млрд грн компенсацій внутрішньо переміщеним особам, а у 2024-2025 роках в онлайн-форматі здійснюються виплати військовим і соціальні допомоги на відновлення житла. Це підтверджує, що цифровізація є не лише механізмом оптимізації адміністративних процедур, а й критичним інструментом соціальної стабільності та підтримки громад у надзвичайних обставинах [5].

Серед інноваційних механізмів оптимізації публічного управління ключове місце посідають цифрові реєстри та системи електронної ідентифікації. В Україні було створено Єдиний державний демографічний

реєстр, який дозволяє використовувати електронний паспорт на рівні з паперовим. У 2021 році Україна стала першою країною світу, де цифровий паспорт у смартфоні набув офіційної юридичної сили. За даними ООН (E-Government Development Index, 2022), Україна піднялася на 17 позицій у світовому рейтингу цифрової зрілості, що свідчить про системність і динаміку реформ.

Європейський досвід демонструє, що цифрові механізми управління є базовим інструментом оптимізації державних процесів. У Естонії, яка вважається флагманом цифрової демократії, 99% державних послуг доступні онлайн, а електронне голосування на виборах практикується з 2005 року. У Данії, Норвегії та Фінляндії цифрові сервіси стали частиною щоденного життя громадян, забезпечуючи швидкість, економію ресурсів і прозорість урядування. Для України цей досвід є орієнтиром у впровадженні новітніх механізмів, зокрема електронного урядування, цифрової демократії, «розумних міст» та відкритих державних даних.

Особливу роль у контексті оптимізації публічного управління відіграє розвиток big data та штучного інтелекту. В Україні вже функціонують аналітичні системи для обробки великих масивів інформації з метою прогнозування соціально-економічних процесів, виявлення корупційних ризиків і моніторингу ефективності державних політик. Наприклад, система YouControl та інші відкриті платформи використовуються для аналізу даних про підприємства, що дозволяє швидше ухвалювати управлінські рішення. За даними Європейської комісії, використання big data у сфері управління дозволяє скоротити адміністративні витрати на 15–20%, тоді як у приватному секторі — на 25–30%. Це підтверджує, що аналітичні цифрові механізми є невід'ємною складовою оптимізації публічного адміністрування.

Розвиток технологій блокчейн відкриває нові можливості для прозорості й довіри у сфері публічного управління. У світі вже існують приклади використання блокчейну для ведення державних реєстрів (Грузія, Швеція), захисту авторських прав, а також у виборчих процесах. Для України блокчейн може стати дієвим інструментом боротьби з корупцією, адже забезпечує неможливість фальсифікації даних та зниження ризику несанкціонованого доступу.

Важливим аспектом інноваційної трансформації є розвиток «смарт»-механізмів управління територіальними громадами. Концепція «розумних міст» передбачає застосування цифрових рішень у транспортній системі, енергетиці, сфері ЖКГ, безпеці та комунікації з громадянами. У 2024 році в Україні активно розвивалися пілотні проєкти «Smart City» у Києві, Львові, Вінниці, Дніпрі. Зокрема, у Києві функціонує система «KYIV Smart City», що об'єднує понад 300 цифрових сервісів для мешканців столиці. Використання таких рішень дозволяє громадам оптимізувати управління ресурсами, знижувати витрати та підвищувати якість послуг.

Водночас цифровізація управлінських процесів супроводжується низкою викликів. За даними звіту Європейського агентства з кібербезпеки (ENISA, 2024), у 2022–2024 роках кількість кібератак на державні системи зросла на 40%, що ставить під загрозу безперервність роботи цифрових сервісів [6]. В Україні лише у 2023 році було зафіксовано понад 2200 кібератак на державні органи, а у 2024 році їх кількість зросла майже на 50%. Це підтверджує, що оптимізація публічного управління за допомогою цифрових технологій неможлива без створення комплексної системи кіберзахисту.

Інноваційні механізми оптимізації публічного управління на основі цифрових технологій вимагають міжсекторальної взаємодії. Державні органи мають співпрацювати з приватними компаніями, науковими установами та громадським сектором, що забезпечить ефективний обмін досвідом і швидке впровадження новітніх практик. Водночас важливим завданням залишається підвищення цифрової грамотності населення. За дослідженням Київської школи економіки (2024), понад 35% громадян України відчувають труднощі у використанні електронних послуг, а серед людей старшого віку цей показник перевищує 60%. Це свідчить про необхідність цільових освітніх програм, які сприятимуть формуванню цифрової інклюзії.

Таким чином, інноваційні механізми оптимізації публічного управління на основі цифрових технологій визначають стратегічний вектор розвитку України у воєнний та післявоєнний період. Вони забезпечують не лише ефективність управлінських процесів, а й підвищення соціальної стійкості громад, прозорість та відкритість держави, інтеграцію України у європейський та світовий цифровий простір. Розвиток електронних послуг, big data, штучного інтелекту, блокчейну та концепції «розумних міст» формує передумови для якісної трансформації державного сектору, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність, демократичність та безпеку українського суспільства у XXI столітті.

Література

1. Дія. Цифрова держава. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://plan2.diia.gov.ua/

2. Міністерство цифрової трансформації України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://thedigital.gov.ua/

3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text

4. Дослідження економічного та антикорупційного ефектів від впровадження цифрових послуг в Дії. [Електронний ресурс]. Режим

доступу:
https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/zvit/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%82%D0%B0_%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2.pdf

5. Чумакова Г.В. Європейське цифрове десятиліття: як цифрове суспільство трансформує адміністративні послуги в ЄС та Україні. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Гуманітарні науки», Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Публічне управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)": журнал. 2024. № 1(1) 2024. С. 481-499. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/15006/15076. DOI:https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-481-598

6. ENISA Threat Landscape 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025

BEHAVIORAL ASPECTS OF DECLARED INCOME BY SMALL COMPANIES

Roman Semko, candidate of economic sciences, PhD, Associate Prof.
National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

Companies of different sizes have both legal and illegal possibilities to report their revenues and earnings that may not necessarily coincide with the true latent numbers. On the one hand, using specific inventory methods, approaches to bad debt estimation, recognizing revenue for goods not yet shipped, expensing research and development costs, leasing and other accounting techniques allow companies to manipulate reported earnings. For example, in the seminal paper by Degeorge et al. [1], it was shown that many companies try to exceed these typical thresholds: either positive profit ($P_t > 0$), or an increase in profit ($P_t - P_{t-1} > 0$), or meeting financial analyst expectations ($P_t - E(P_t) > 0$). On the other hand, when there is a lack of supervision, businesses may try to underreport the revenue to minimize taxes or remain in the preferred tax brackets. The latter behavior is often attributed to the Ukrainian self-employed individual entrepreneurs.

According to the legislation, there are four groups of individual entrepreneurs in Ukraine. The first one represents micro-businesses usually in street trade, repair, household and craft services with turnover limits of not more than 167 minimum wages and they do not require to use cash terminals. The second group threshold is 834 minimum wages and must use cash registers for all except IBAN payments. Small cafes, salons, tutors, and some trade outlets are registered under this system and may also hire additional employees. Both the first and second groups pay flat taxes, having an incentive not to exceed their thresholds. The third group is used by people who are providing professional services like IT or law and pay 5% turnover tax (or 3% + VAT) if revenue does not exceed 1167 minimum wages. The fourth group is exclusively used by small agriculture farms.

Dubrovskyi et al. (2024) analyzed multiple thresholds that sole proprietors from the second and third groups tried not to exceed in 2023 [2]. Based on the data from the Tax Service of Ukraine, they plotted histograms with one thousand bins and showed that there were at least three anomalies in the distributions. The second group had a fat tail just below 5.6 million UAH ceiling and the third one at 7.8 million UAH. In addition, the third group had temporal special 2% tax regime till September 2023 which corresponded to 3.3 million UAH ceiling. The report explained these anomalies as follows. First, large retail, food and hospitality chains may have distributed their revenue among multiple individual entrepreneurs instead of registering their turnover as limited liability or incorporated companies under the general taxation system. Second, it may have allowed to extract money from the system and pay unofficial wages in cash

to avoid personal income taxes. Finally, some businesses may have just stopped their activity trying not to exceed the threshold but authors considered it an unlikely scenario.

In this research, we used the data from the nationwide household socioeconomic status survey (HSESS) conducted during December 2023-February 2024 [3]. This is the first household survey of this type after the suspension of Survey of Living Conditions of Households conducted by the State Statistics Service of Ukraine annually before the full-scale Russian invasion. HSESS is based on solid international principles forming a representative sample that covers all regions of Ukraine except occupied territories. A total of 8023 face-to-face interviews were conducted with household heads asking questions about household in general as well as about its individual members in particular.

The survey differentiates between sources and levels of income. In total, 408 respondents mentioned that their main job is basically business ownership, private or sole entrepreneurship and each provided estimated monthly income. The majority represent trade sector with the average reported income of nearly 22 thousand UAH per month (see Table 1 for more details).

Table 1: Characteristics of Individual Businesses

Sector of Economy	Share of Respondents	Average Income, UAH
Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	27%	21,849
Industry	9%	17,730
Transport, warehousing, postal and courier activities	8%	21,900
Agriculture, forestry and fisheries	6%	18,935
Information and telecommunications	6%	28,692
Construction	6%	23,717
Other economic activities	38%	23,257

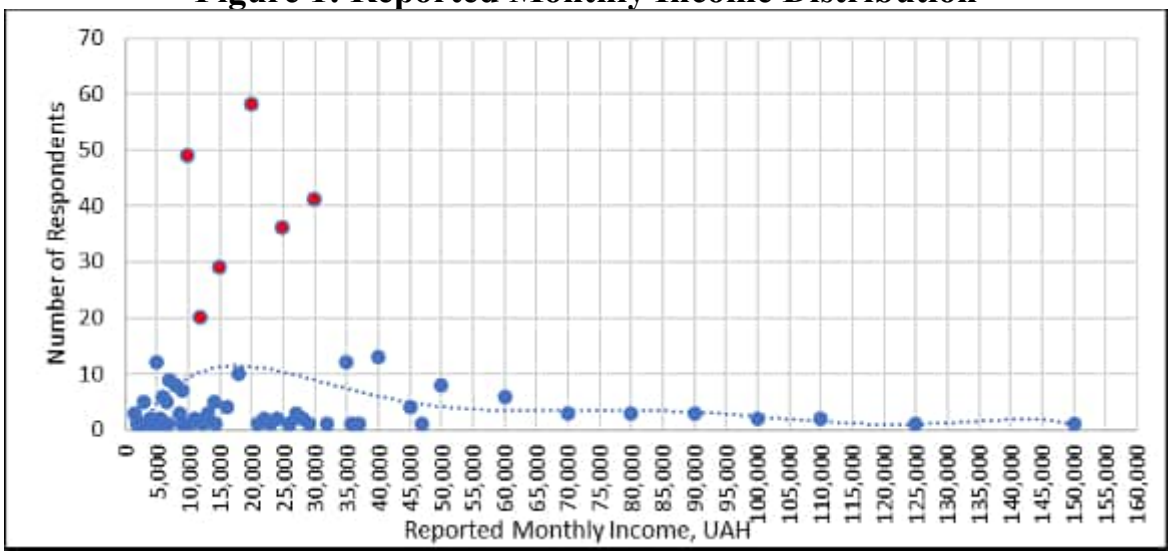
***Source**: calculated by the author based on [3].*

The income range is from 1,500 to 150,000 UAH per month or from 18,000 UAH to 1.8 million UAH per year. The only threshold lying in this interval is 1.1 million UAH annual revenue (93.2 thousands per month) of the first group of sole entrepreneurs who represent usually micro-business in trade and personal services. In Figure 1, we do see a kind of outlier at 90 thousand UAH level, however, it is not very prominent when compared with the neighboring points.

The larger deviations from the average estimated polynomial line (dotted one) are highlighted in red and occur usually at rounding levels with the 5 thousand increments. The peaks are achieved for 10 and 20 thousand UAH. Even though the right tail of the distribution is not upward sloping as it would have been near some ceiling, the values after 50 thousand UAH are strictly

fragmented at 10 thousand UAH intervals. This "digit preference" may just indicate the fact that the respondents either did not recall or preferred not to state the exact figures. It would reflect psychological rather than financial optimization threshold. Unless their legal form was self-employed third group, it does not look like a sign of income underreporting since under simplified flat tax system such businesses must have no incentives to show such low annual revenues.

Figure 1: Reported Monthly Income Distribution



***Source**: estimated by the author based on [3].*

In summary, based on visual inspection, there is no bunching effect at tax thresholds among respondents reporting entrepreneurial income. We do observe "digit preference" behavioral effect but it is rather psychological and not financial one since typical thresholds significantly exceed the maximum reported values.

References

1. Degeorge, F., Patel, J., & Zeckhauser, R. Earnings Management to Exceed Thresholds. *The Journal of Business*. 1999. Vol. 72 (1), 1–33. DOI: https://doi.org/10.1086/209601.
2. Dubrovskyi V., Hetman, O., & Cherkashyn V. Comparative Analysis of the Fiscal Effect of the Use of Tax Evasion/ Avoidance Instruments in Ukraine. 2024. Retrieved September 27, 2025. Available at: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf.
3. Institute of Demography and Quality of Life Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Ukrainian Center for Social Reforms. Socio-economic status of households in Ukraine. 2024. Retrieved September 27, 2025. Available at: https://www.unicef.org/ukraine/en/media/51141/file/1.7%20Present_24.07.2024_v1_en_1.pdf.pdf.

RISK MANAGEMENT IN LOGISTICS DURING CRISIS SITUATIONS

Kulakovska T.A., Doctor of Economics, Professor,
Odesa National University of Technology
Koieva Ya.S., WU, Viena University of Economics and Business

Modern challenges associated with the full-scale war in Ukraine have intensified the issue of risk management in logistics, since this sphere represents one of the key factors in ensuring the country's economic stability and viability. Logistic processes under conditions of warfare acquire particular significance, as the effectiveness of transportation, storage, and distribution of resources determines not only the functioning of economic systems but also the country's defense capacity and humanitarian security.

Risk management in logistics involves identifying, assessing, and minimizing potential threats that may negatively affect the functioning of supply chains. In wartime, these risks acquire a multidimensional character. They encompass both classical economic and financial factors, as well as new categories caused by security risks, the destruction of transport infrastructure, the blocking of traditional supply routes, and a high level of uncertainty regarding delivery terms and routes. The Ukrainian reality confirms that risks in logistic processes under crisis conditions have not only domestic but also global significance, since the state of Ukraine's transport corridors directly affects food security in many countries of the world [1].

The war has had a devastating impact on Ukraine's transport system. Significant damage to highways, railway junctions, and port infrastructure has limited traditional transport opportunities. In particular, the blockade of seaports in 2022 necessitated the search for alternative routes through European countries, which resulted in increased costs and longer delivery times. Under these conditions, risk management requires not only the adaptation of existing logistics models but also the development of new strategies that take into account military and political instability.

Given the specifics of wartime, risk management in Ukraine's logistics has acquired an anti-crisis nature. This is manifested in the need to create multi-level monitoring systems capable of timely responding to changes in the security environment and quickly restructuring supply routes. An important element is the diversification of transport pathways, which helps prevent the complete shutdown of logistic processes in case of the destruction or blockade of individual corridors. At the same time, there is a growing need for the use of digital technologies to forecast risks, optimize routes, and control cargo movements in real time [2].

Ukraine's experience demonstrates that effective management of logistic risks in crisis situations should be based on the integration of efforts by the state,

businesses, and international partners. On the one hand, the state acts as a guarantor of creating legal frameworks and investment support for the restoration of transport infrastructure. On the other hand, private companies are compelled to develop their own risk management systems, adapting operational activities to the realities of war. An important component of this process is the participation of international organizations that provide financial and technical assistance for the restoration of transport corridors, which maintain strategic significance for the global economy.

Risk management in logistics during wartime is not limited to short-term measures; it must be oriented toward the long-term perspective. In the context of Ukraine's post-war recovery, it is essential to ensure the resilience of logistics systems to potential future crisis challenges. This requires combining classical risk management methods with innovative anti-crisis instruments capable of functioning under conditions of high uncertainty and geopolitical turbulence.

In order to increase the resilience of logistics processes to crisis challenges, it is advisable to apply both traditional risk management methods and innovative anti-crisis instruments adapted to wartime conditions. The summarized approaches are presented in Table 1.

Table 1

Risk Management Methods and Anti-Crisis Instruments for Logistics in Wartime

Group of Methods	Specific Instruments	Potential Application in the Context of Ukraine
Classical Risk Management Methods	Cargo and carrier liability insurance	Protection against financial losses in case of cargo damage or loss due to military actions
	Diversification of routes and suppliers	Reducing dependence on a single transport corridor or partner
	Hedging of currency risks	Relevant under conditions of currency fluctuations and international contracts
	Reserving warehouse capacities	Ensuring continuity of supply in case of infrastructure destruction
Innovative Anti-Crisis Instruments	Use of digital platforms for risk monitoring and forecasting	Satellite tracking systems and big data analytics for real-time decision-making
	Flexible «green-yellow corridors» (humanitarian & fast-track corridors)	Alternative routes for rapid delivery of critical resources
	Public-private partnerships in infrastructure restoration	Joint investment projects of the state and businesses for road, bridge, and railway repair
	Creation of multi-format logistics hubs	Use of multimodal transport (rail–road–river–sea) to reduce risks
	Scenario planning and crisis simulation	Development of alternative strategies in case of escalation of hostilities
	International financial and technical support (grants, loans, guarantees)	Ensuring restoration and stability of supply chains in cooperation with the EU and international organizations

Source: systematized based on [2-4]

The formation of a comprehensive risk management system in logistics will serve as a cornerstone for restoring the competitiveness of the national economy and integrating Ukraine into global markets.

Thus, Ukraine's experience under conditions of military aggression proves that risk management in logistics is not merely a technical or economic issue but a complex task requiring strategic vision, cross-sectoral coordination, and international support. The effective functioning of logistic systems in crisis situations determines not only the economic stability of the state but also the level of national and food security on a global scale.

References

1. FAO. *Impact of the Ukraine War on Global Food Security*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023.

2. Grebelnyk O.P. Logistics Risks and Mechanisms of Their Management under Martial Law. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*. No. 2 (2023): 47-55.

3. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – February 2023*. Washington, DC: World Bank, 2023.

4. Kovács, G., and Spens, K. M. Humanitarian Logistics and Supply Chain Risk Management: Theoretical Framework and Case Studies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. No. 8 (2017): 729–748.

ПРОБЛЕМИ ТА РИЗИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У КОНДИТЕРСЬКІЙ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Делі Д.П., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Диверсифікація діяльності підприємств кондитерської галузі виступає стратегічним інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності, адаптації до глобальних викликів і забезпечення довгострокової стійкості. У сучасних умовах, коли підприємства орієнтуються на принципи сталого розвитку, диверсифікаційні стратегії стають необхідністю, але їх упровадження супроводжується низкою проблем і ризиків [1-2].

Фінансові обмеження є одним із ключових викликів, що стримують можливості підприємств упроваджувати нові продуктові лінії, орієнтовані на здорове харчування та екологічно чисту продукцію. Виробництво органічних чи безглютенових кондитерських виробів потребує значних інвестицій у сертифікацію та інноваційне обладнання, що особливо складно для малих і середніх підприємств. Для малих виробників, таких як регіональні фабрики «АВК» чи «Кондитерська фабрика «Львівська майстерня шоколаду», високі витрати на оновлення технологічних ліній стають бар'єром для диверсифікації у нішу органічних або функціональних солодощів [3]. Але великі компанії, такі як «Рошен», активно інвестують у створення нових продуктів (зокрема, безцукрових цукерок та шоколаду з підвищеним вмістом какао). Проте такі продукти також потребують дорогих інгредієнтів та сертифікації відповідно до міжнародних стандартів.

Ринкові ризики проявляються у складності прогнозування споживчих уподобань. Вони пов'язані з мінливістю споживчих переваг та зростанням попиту на продукцію, яка відповідає критеріям стійкого розвитку. Якщо новий продукт не знаходить достатнього попиту, підприємство стикається з втратою ресурсів і зниженням репутації бренду. Так, компанія «Рошен» розширила асортимент у сегменті печива та вафель, але в умовах конкуренції з європейськими виробниками, такими як Mondelez International та Nestlé, частина продуктів не отримала очікуваного рівня продажів. У випадку «АВК» після відмови від сигаретного бізнесу та фокусування на солодощах диверсифікаційна стратегія частково виявилася невдалою через падіння внутрішнього попиту й втрату східних ринків збуту після 2014 року [4].

Технологічні проблеми також залишаються актуальними. Важливим викликом є **технологічна відсталість частини українських виробників,** яка перешкоджає впровадженню енергоефективних технологій та цифрових рішень у виробництво й управління. Це ускладнює оптимізацію

витрат та зменшення екологічного сліду, що суперечить концепції «зеленої економіки». Для «Львівської майстерні шоколаду» впровадження сучасних цифрових систем управління виробництвом та логістикою є обмеженим через високу вартість таких рішень. Це знижує їхню конкурентоспроможність у порівнянні з транснаціональними компаніями, які активно використовують Big Data та AI для прогнозування попиту [5].

Логістичні ризики посилилися через війну в Україні. Перебої в постачанні сировини, валютні коливання та зростання транспортних витрат обмежують можливості розширення ринків збуту. При цьому міжнародні партнери дедалі частіше вимагають відповідності принципам ESG (Environmental, Social, Governance), що створює додаткові бар'єри для експорту. Компанія «Рошен» та інші українські виробники втратили низку традиційних ринків збуту, особливо в Росії та Білорусі, а також стикаються з високими витратами на транспортування продукції до ЄС. Прикладом є проблеми з експортом карамелі та шоколаду на ринки Азії, де логістика через морські порти стала значно дорожчою та ризикованішою [6].

Окрему групу становлять **екологічні та соціальні проблеми диверсифікації.** Використання біорозкладної упаковки та екологічних матеріалів, дотримання етичних стандартів у трудових відносинах підвищують собівартість виробництва. Водночас недотримання цих вимог може призвести до втрати конкурентних переваг на міжнародних ринках. Наприклад, «Nestlé», яка володіє брендом «Світлячок» в Україні, впроваджує політику «Zero Waste» у виробництві та поступово замінює пластикову упаковку на екологічні аналоги. Для українських виробників це поки що значне фінансове навантаження, оскільки вартість «зелених» матеріалів вища, ніж традиційних, що впливає на кінцеву ціну продукції [7].

Таким чином, диверсифікація у кондитерській галузі в умовах інтеграції принципів стійкого розвитку супроводжується значними фінансовими, ринковими, технологічними, логістичними та соціально-екологічними викликами. Приклади компаній «Рошен», «АВК», «Львівської майстерні шоколаду» та транснаціональних корпорацій свідчать, що подолання цих бар'єрів можливе лише за умов інноваційної політики, інвестицій у технології та орієнтації на міжнародні екологічні та соціальні стандарти.

Література

1. Brundtland Report. *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. 1987. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf

2. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2015. URL: http://sdgs.un.org/2030agenda

3. FAO. *The future of food systems and sustainability*. URL: https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/854650/#:~:text=Trends%20and% 20challenges,deficiencies%20or%20forms%20of%20overnourishment.

4. KPMG. *Global Consumer & Retail Trends Report*. 2021. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ke/pdf/thought-leaderships/2022 /technology-transformation/Customer%20Experience%20Excellence%20Report %202021.pdf

5. OECD. *Green Growth and Sustainable Development*. 2020. URL: https://www.oecd.org/en/networks/green-growth-and-sustainable-development-forum.html

6. PwC. *ESG in Consumer Markets*. 2023. URL: https://www.pwccn.com/en/industries/retail-and-consumer.html

7. UNEP. *Sustainable Consumption and Production Patterns*. 2022. URL: https://www.un.org/esa/sustdev/sdissues/consumption/cpp16.htm

ВПЛИВ РИЗИКІВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Древаль А.М., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах розвитку економіки України молокопереробна галузь є однією з найбільш чутливих до ризиків. Вона забезпечує населення продуктами першої необхідності, водночас функціонуючи в умовах зростаючої нестабільності, що зумовлює підвищений рівень невизначеності та вразливості до зовнішніх і внутрішніх факторів. Ризики операційної діяльності тут набувають особливої ваги, оскільки безпосередньо впливають на фінансові результати, виробничу стабільність та ринкову позицію підприємств.

Особливість молокопереробної галузі полягає у високій залежності від якості та стабільності постачання сировини. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році загальний обсяг виробництва молока становив 7,7 млн тонн, що на 1,5 % менше, ніж у 2022 році, а у порівнянні з 2015 роком спад перевищив 20 % [1]. Це свідчить про поступове скорочення сировинної бази, яке у поєднанні з воєнними ризиками формує суттєві виклики для підприємств. Нестабільність постачання молока зумовлює необхідність корекції виробничих програм, підвищує витрати на логістику та лабораторний контроль, що безпосередньо знижує операційну ефективність.

Не менш відчутним є вплив технологічних ризиків. Молочна сировина характеризується коротким терміном зберігання і потребує безперервного дотримання температурного режиму. Будь-які відхилення, пов’язані з відмовою обладнання чи порушенням технологічних стандартів, призводять до псування продукції. Так, за оцінками FAO, втрати молочної продукції у країнах Східної Європи можуть сягати 10-12 % від загального обсягу виробництва саме через логістичні та технологічні збої [2]. Для українських підприємств цей показник у воєнний період ще вищий, оскільки порушення транспортних ланцюгів і перебої з енергопостачанням суттєво збільшують ризики.

Фінансові наслідки ризиків проявляються у зниженні прибутковості. За даними Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», рентабельність виробництва молока в Україні у 2022 році становила лише 8,7 %, тоді як у 2019 році вона перевищувала 17 % [3]. В умовах такої низької рентабельності навіть незначні втрати продукції або зростання витрат на логістику здатні трансформувати операційний прибуток у збитки.

Окремо варто наголосити на репутаційних ризиках. Якість молочних продуктів є одним із ключових критеріїв вибору для споживачів, і навіть

короткочасні проблеми з безпекою можуть призвести до втрати довіри. Дослідження показують, що відновлення репутації харчових компаній після інцидентів з якістю займає від 3 до 5 років, що свідчить про довготривалі наслідки таких ризиків [4]. Для підприємств молокопереробної галузі це означає необхідність значних інвестицій у системи контролю якості, відповідність міжнародним стандартам ISO 22000 та HACCP, а також підвищення прозорості у відносинах зі споживачами.

Аналіз ризиків у молокопереробній галузі України – це багатогранний процес, що вимагає глибокого розуміння як внутрішніх операційних, так і зовнішніх ринкових факторів. Для цього використовуються як якісні, так і кількісні методи.

Для операційних ризиків у молокопереробній галузі якісні методи, такі як метод експертних оцінок, допомагають виявити вразливі місця. Наприклад, технологічний збій на лінії пастеризації або проблеми з якістю сировини через невідповідність ветеринарним стандартам можуть призвести до значних втрат. Експерти можуть оцінити ймовірність цих подій і їхній потенційний вплив на репутацію та прибуток. Кількісні методи, зокрема аналіз ключових показників ризику (KRI), надають конкретні метрики. Прикладом KRI може бути відсоток відхилень від нормативних показників жирності молока або кількість відкликаних партій продукції. Збільшення цих показників свідчить про зростання ризику, що вимагає негайних управлінських рішень.

Фінансові ризики є критично важливими для молокозаводів. Аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміни в зовнішніх факторах впливають на фінансовий стан. Підприємство може розрахувати, наскільки зростання ціни на електроенергію на 15 % вплине на собівартість одного літра кефіру. Сценарний аналіз використовується для прогнозування фінансових результатів у різних умовах. Один сценарій може передбачати падіння купівельної спроможності населення, що призведе до зниження обсягів продажу дорогої продукції (наприклад, сирів з пліснявою) та переключення споживачів на більш дешеві продукти. Інший сценарій може враховувати значне зростання цін на сировину через посуху, що змусить підприємство або піднімати ціни, або зменшувати прибутковість.

Для управління стратегічними ризиками використовується SWOT-аналіз. Можливості для українських молокозаводів можуть полягати в експорті до країн Європейського Союзу, якщо продукція відповідає їхнім стандартам. Водночас загрозою є зростання конкуренції з боку великих транснаціональних корпорацій, що можуть зайти на український ринок. PESTLE-аналіз допомагає оцінити ширші загрози. Наприклад, політичні ризики пов'язані з війною та можливими порушеннями логістичних ланцюжків. Технологічні ризики можуть полягати в тому, що конкуренти

впроваджують нові, більш ефективні технології переробки, тоді як підприємство все ще працює на застарілому обладнанні.

Ризики відповідності (комплаєнс) пов'язані з дотриманням нормативів. Недотримання санітарно-гігієнічних вимог може призвести до штрафів від Держпродспоживслужби та відкликання продукції, що завдасть удару по репутації. Методи аудиту та моніторингу допомагають мінімізувати такі ризики. Регулярні внутрішні перевірки якості, а також ведення детальної документації щодо постачальників сировини, дозволяють швидко виявляти і виправляти недоліки, перш ніж вони призведуть до серйозних наслідків.

Враховуючи високу динамічність ринкових умов та специфіку виробничих процесів, мінімізація впливу ризиків на операційну діяльність підприємств молокопереробної галузі України вимагає комплексного підходу, що інтегрує стратегічні, тактичні та оперативні заходи. Насамперед, управління виробничими ризиками здійснюється через диверсифікацію джерел постачання сировини, що дозволяє знизити залежність від кон'юнктурних коливань у певних регіонах та убезпечити виробничий цикл від можливих перебоїв. Додатково, впровадження сучасних технологій переробки та автоматизація виробничих ліній, що відповідають стандартам ISO та GMP, є критично важливим для зниження ймовірності технологічних збоїв, підвищення якості продукції та зменшення впливу людського фактора. Застосування систем управління якістю, зокрема HACCP, забезпечує ідентифікацію та моніторинг критичних контрольних точок, що є запорукою запобігання виробництву невідповідної продукції та уникнення репутаційних втрат.

На рівні фінансового управління, мінімізація ризиків реалізується через ефективне управління оборотним капіталом, що включає оптимізацію дебіторської та кредиторської заборгованості для підтримки ліквідності та платоспроможності підприємства. З метою нівелювання впливу цінових та валютних ризиків, підприємства можуть застосовувати інструменти хеджування, такі як форвардні контракти на закупівлю енергоносіїв або ф'ючерси на сільськогосподарську продукцію, що дозволяє фіксувати майбутні витрати та стабілізувати фінансові потоки. Додатково, формування резервних фондів є необхідною умовою для фінансової стійкості у випадку настання кризових подій.

Управління ринковими ризиками передбачає диверсифікацію продуктового портфеля, що дозволяє розподілити комерційні ризики між різними категоріями товарів (молоко, сири, йогурти), знижуючи вразливість до змін споживчих переваг. Розширення каналів збуту за рахунок партнерства з різними торговельними мережами, сектором HoReCa та розвитку власної дистриб'юторської мережі, є стратегічним заходом, що знижує залежність від окремих торгових партнерів. Комплексні маркетингові кампанії та управління брендом також

відіграють ключову роль у підтримці конкурентоспроможності та утриманні частки ринку.

Ризики відповідності (комплаєнс) мінімізуються шляхом регулярного моніторингу змін у законодавстві та нормативно-правових актах, що регулюють галузь, а також через впровадження внутрішніх систем контролю. Дотримання екологічних стандартів та відповідальне ставлення до утилізації відходів не лише запобігає штрафним санкціям, але й формує позитивний імідж компанії в очах стейкхолдерів. Усі зазначені заходи у своїй сукупності створюють системну основу для ефективного управління ризиками, що є критично важливим для забезпечення сталої та прибуткової операційної діяльності молокопереробних підприємств.

Таким чином, ризики у молокопереробній галузі формують комплексний вплив на результати операційної діяльності підприємств. Вони зумовлюють зростання собівартості, скорочення обсягів виробництва, зниження рентабельності та формують довгострокові репутаційні виклики. Їх особливістю є взаємопов’язаність: скорочення обсягів сировини провокує недовантаження виробничих потужностей, що підвищує частку постійних витрат, а технологічні збої посилюють фінансовий тиск і створюють передумови для репутаційних втрат. Лише впровадження комплексних систем управління ризиками, які включають технологічний аудит, стратегічне прогнозування та інтеграцію міжнародних стандартів контролю якості, дозволить підприємствам галузі зберегти стійкість у сучасних умовах та забезпечити стабільні результати операційної діяльності.

Література

1. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2023. 2024

2. FAO. Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention. Rome: Food and Agriculture Organization. 2022

3. Інститут аграрної економіки. Економічні показники розвитку агропромислового комплексу України. 2023.

4. Van der Vorst, J.G.A.J. *Performance measurement in agri-food supply chain networks*. Springer. 2014

ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ

Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Лохматов О.І., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Молокопереробна галузь України належить до ключових секторів продовольчої безпеки держави, поєднуючи виробництво сировини та її переробку, формуючи значну частку внутрішнього споживання та експортного потенціалу. Починаючи з 2022 року, війна спричинила глибокі структурні зміни в організації виробництва, зокрема у сфері використання трудового потенціалу. Скорочення чисельності кадрів, міграційні процеси, психологічні ризики, руйнування виробничих потужностей і зростання небезпек на робочих місцях зумовили кризові явища, що потребують наукового аналізу та пошуку механізмів подолання.

Аналіз проблем використання трудового потенціалу показав, що однією з найбільш критичних проблем стало різке зменшення обсягів трудових ресурсів унаслідок мобілізації працездатного населення та масштабних міграційних процесів. Значна частина чоловіків призвана до Збройних сил України, тоді як жінки з дітьми переїхали в інші регіони чи за кордон, що призвело до дефіциту робочої сили у сільському господарстві та молокопереробній промисловості [1]. Додатковим фактором виступає нестача кваліфікованих кадрів. Вузькопрофільні спеціалісти – технологи, оператори, механіки, водії – виявилися найбільш уразливою групою, і їхня відсутність ускладнює виробничий процес. Залучення некваліфікованих працівників знижує якість продукції та підвищує виробничі ризики [2].

Суттєвий вплив на використання трудового потенціалу має руйнування виробничих потужностей у прифронтових і тимчасово окупованих регіонах. Частина підприємств була повністю зупинена, а процес релокації потребує значних витрат і створює додаткові труднощі для персоналу, який змушений або змінювати місце проживання, або залишати роботу [3]. Не менш серйозним чинником виступають логістичні обмеження: зруйновані транспортні артерії, наявність блокпостів та мінних небезпек значно ускладнюють доставку сировини і готової продукції, а також добирання працівників до робочих місць [3].

Проблеми використання трудового потенціалу ускладнюються соціально-психологічними аспектами. Постійний стрес, небезпека обстрілів та втрати серед рідних і близьких знижують продуктивність працівників, підвищують рівень плинності кадрів та формують потребу у програмах психологічної підтримки [2]. Водночас відбулися структурні

зміни у складі персоналу: зросла частка жінок, літніх людей та підлітків, що потребує адаптації умов праці й додаткових соціальних гарантій [1].

Важливим викликом є зростання конкуренції на ринку праці. Більш високі рівні оплати у сферах будівництва чи логістики стимулюють відтік працівників із молокопереробної промисловості, особливо з малих та середніх підприємств, які не мають достатніх фінансових ресурсів для підвищення заробітних плат [1]. У поєднанні з цим зростають адміністративні бар'єри: складність отримання відстрочок від мобілізації для працівників критично важливих підприємств знижує гнучкість у кадровій політиці [2].

До проблем додається порушення виробничих циклів унаслідок перебоїв із постачанням молочної сировини. Це ускладнює підтримання стабільної зайнятості та формує сезонність праці, яка є нетиповою для даної галузі [3]. Водночас загрози безпеці на робочих місцях, зокрема ризики обстрілів, перебої з електро- і водопостачанням, створюють додаткові труднощі у підтриманні нормальних умов роботи [3].

Не менш небезпечним для галузі є «витік знань». Висококваліфіковані працівники, які виїхали за кордон або змінили сферу діяльності, забирають із собою накопичені компетенції, відновлення яких вимагає часу та інвестицій у підготовку нових кадрів [2]. Державні програми перекваліфікації залишаються недостатньо масштабними, а можливості дистанційного та модульного навчання, які могли б компенсувати кадрові втрати, потребують суттєвого розширення [4].

Отже, використання трудового потенціалу молокопереробної галузі України у воєнний період характеризується комплексом взаємопов'язаних проблем демографічного, економічного, соціального та організаційного характеру. Найбільш гострими є дефіцит кваліфікованих кадрів, руйнування виробничих потужностей, дестабілізація логістики та погіршення психологічного стану працівників. Вирішення зазначених проблем можливе завдяки комплексному підходу, який передбачає розвиток програм перекваліфікації, впровадження гнучких форм праці, автоматизацію виробничих процесів, а також створення правових механізмів захисту працівників критично важливих підприємств. Посилення ролі держави та міжнародних партнерів у кадровій підтримці дозволить зберегти життєздатність галузі, забезпечити продовольчу безпеку та сприяти економічній стійкості України у воєнний час.

Заходи з підвищення ефективності використання трудового потенціалу молокопереробної галузі потрібно окремо розглядати для воєнного та повоєнного періодів.

В умовах воєнних дій першочерговим завданням підприємств молокопереробної галузі стає збереження кадрового потенціалу та забезпечення його ефективного використання. Найбільш вагомим інструментом виступає гнучка організація праці, що дозволяє адаптувати

робочий процес до обмежень, пов'язаних із мобільністю населення та небезпекою виробничої діяльності. Дослідження показують, що застосування змінних графіків і дистанційних форм управлінської роботи знижує рівень втрат продуктивності до 15–20 % у порівнянні з підприємствами, які працюють за стандартними схемами [5].

Важливим напрямом є створення систем соціальної підтримки персоналу. У воєнний час значна кількість працівників перебуває під впливом психологічного стресу, що позначається на їхній роботоздатності. Організація програм психологічної допомоги, забезпечення підтримки сімей мобілізованих працівників та надання компенсаційних пакетів дозволяють зменшити плинність кадрів і зберегти ключові компетенції на підприємстві [6].

Необхідною також є багатофункціональність працівників. Завдяки короткостроковим курсам підвищення кваліфікації працівники можуть освоювати суміжні спеціальності, що забезпечує виробничу стійкість і знижує ризики зупинки технологічних процесів. Крім того, впровадження автоматизованих технологій допомагає компенсувати дефіцит трудових ресурсів і знижує залежність виробництва від кількісного складу персоналу [7].

Після завершення воєнних дій ключовим пріоритетом стає відновлення та розвиток трудового потенціалу. Передусім слід створити умови для повернення трудових мігрантів і демобілізованих військовослужбовців. Державна підтримка у вигляді програм реінтеграції, пільгового кредитування та гарантій соціального захисту дозволить зменшити дефіцит кадрів і забезпечити стабільність виробничих процесів [8].

Особливого значення набуває модернізація системи професійної підготовки. Поглиблення співпраці підприємств молочної промисловості з освітніми закладами, впровадження дуальної освіти та перекваліфікація сприятимуть формуванню нової генерації фахівців, здатних працювати в умовах технологічно оновленого виробництва [9].

Водночас повоєнна відбудова має базуватися на інвестиціях у модернізацію виробничих потужностей. Автоматизація та цифровізація технологічних процесів підвищують продуктивність праці, знижують витрати та дозволяють ефективніше використовувати кадровий потенціал. Разом із цим важливим завданням є формування системи мотиваційних механізмів: конкурентоспроможна заробітна плата, корпоративне медичне страхування, програми житлового забезпечення працівників сприятимуть утриманню висококваліфікованих спеціалістів в Україні [10].

Окремої уваги потребує регіональна політика зайнятості, спрямована на розвиток локальних кластерів молочної промисловості та підтримку малого й середнього бізнесу в сільських громадах. Це дозволить

забезпечити рівномірний розподіл трудових ресурсів, створення нових робочих місць та збалансований розвиток галузі [11].

У воєнний період пріоритетними залишаються заходи збереження трудового потенціалу, зокрема гнучкі форми зайнятості, багатофункціональність кадрів і соціальна підтримка. У повоєнний період акцент зміщується на відновлення та розвиток: реінтеграцію працівників, модернізацію виробництва, вдосконалення системи освіти та стимулювання мотиваційних механізмів. Реалізація зазначених заходів створить основу для стабільного функціонування молокопереробної галузі України та підвищення її конкурентоспроможності у післявоєнний період.

Література

1. Reuters. *Ukraine faces milk supply crisis as war hits dairy farms*. 2023. URL: https://www.reuters.com
2. Ukrainian Agribusiness Club (UCAB). *Challenges of the dairy sector during the war*. 2023.
3. FAO. *Impact of the war on Ukraine's dairy sector*. 2023.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Кадрові виклики агропродовольчої сфери у воєнний час*. 2024.
5. Кравченко О. Управління трудовими ресурсами підприємств у кризових умовах. *Економіка та держава*. 2023. №7.
6. Шевчук Л. Соціально-психологічна підтримка персоналу у воєнний час. *Соціально-трудові відносини*. 2022. №4.
7. FAO. Impact of the war on food supply chains in Ukraine. Rome. 2023
8. Міністерство економіки України. Звіт про стан трудових ресурсів. Київ. 2024
9. OECD. Skills for Recovery: Reshaping Education and Training Systems. Paris. 2023
10. World Bank. Ukraine Recovery and Labor Market Resilience Report. Washington, D.C. 2024
11. UNDP. Local Economic Development for Post-War Recovery in Ukraine. New York. 2024

СТАН, ДИНАМІКА ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Полуліх В.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Агропродовольчий сектор України відіграє системоутворюючу роль у формуванні національної економіки, забезпечуючи значну частку валового внутрішнього продукту, валютних надходжень та соціально-економічної стабільності регіонів. В умовах війни саме цей сектор демонструє відносну стійкість, залишаючись одним із небагатьох, здатних забезпечувати надходження до бюджету та підтримувати продовольчу безпеку держави. Проте ефективність його функціонування безпосередньо залежить від стану інвестиційного забезпечення, яке, попри складні обставини, має стати фундаментом для відновлення і модернізації аграрного виробництва у післявоєнний період [3].

Упродовж останнього десятиліття інвестиційні потоки в аграрну сферу України характеризувалися коливаннями, що відображали загальну макроекономічну нестабільність. Якщо у 2019 році обсяги капітальних інвестицій у сільське господарство сягали 76,5 млрд грн, то у 2023 році, за даними Державної служби статистики України, цей показник знизився до 33,1 млрд грн, що свідчить про скорочення майже на 57% [1]. Зменшення капіталовкладень зумовлене зростанням безпекових ризиків, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, зниженням доступу до кредитних ресурсів, а також невизначеністю валютно-фінансового середовища.

Разом із тим, навіть у таких умовах спостерігається зміщення акцентів у структурі інвестицій. Зокрема, зросла частка вкладень у модернізацію техніко-технологічної бази підприємств, впровадження систем точного землеробства, розвиток зберігальних потужностей і локальних переробних підприємств. Це свідчить про намагання інвесторів підвищити ефективність виробництва та створювати додану вартість у межах внутрішнього ринку.

Таблиця 1. Динаміка обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство

Рік	Обсяг капітальних інвестицій у сільське господарство, млрд грн	Темп зміни до попереднього року, %
2019	76,5	100,0
2020	64,8	84,7
2021	70,2	108,3
2022	42,7	60,8
2023	33,1	77,5

Джерело: складено за даними [1].

Попри загальний спад, інвестиційна активність у секторі не припинилася. Активно залучаються ресурси міжнародної технічної допомоги. Зокрема, програми FAO, USAID, ЄБРР та Світового банку орієнтовані на відновлення сільськогосподарської інфраструктури, грантову підтримку фермерів і розвиток логістики. Наприклад, лише програма **USAID AGRO** у 2023 році профінансувала понад 200 проєктів на суму понад 30 млн дол. США [4, 5]. Така підтримка частково компенсує дефіцит приватних інвестицій, однак не може повністю замінити довгострокові капіталовкладення, необхідні для сталого розвитку.

Іноземні інвестиції, хоча й скоротилися, демонструють ознаки структурної диверсифікації. Зростає інтерес іноземних партнерів до розвитку біоенергетики, альтернативних джерел енергії в агросфері, створення агропереробних кластерів і цифрових платформ управління виробничими процесами. Це відповідає європейським тенденціям інтеграції ESG-принципів у сільське господарство та сприяє поступовій екологізації виробництва.

Таблиця 2. Джерела фінансування інвестицій у агросекторі

Основні джерела фінансування інвестицій у агросекторі, 2023 рік	Частка у загальному обсязі, %
Власні кошти підприємств	52,4
Банківське кредитування	18,7
Кошти міжнародних організацій	15,3
Державна підтримка	9,1
Інші джерела	4,5

Джерело: розраховано за матеріалами [2].

Аналіз структури інвестицій свідчить, що власні кошти підприємств залишаються головним джерелом фінансування, тоді як роль банківських кредитів і державної підтримки поки що обмежена. Це підкреслює потребу у формуванні більш сприятливого фінансового середовища, яке стимулювало б притік приватного та іноземного капіталу.

В умовах війни та в перспективі післявоєнної відбудови інвестиційна стратегія агропродовольчого сектору має базуватися на принципах стійкості, інноваційності та територіальної збалансованості. Ключовим завданням є створення умов для інтеграції України у європейський економічний простір через розвиток агропродовольчих ланцюгів із високою доданою вартістю. Важливим напрямом виступає відновлення транспортної та логістичної інфраструктури, що забезпечить безперервність експорту і стабільність внутрішніх ринків. Не менш суттєвим є розвиток інноваційного агровиробництва, заснованого на цифрових технологіях і системах точного землеробства, що дозволяють раціонально використовувати ресурси, знижувати собівартість і підвищувати продуктивність.

Підвищення ролі малого та середнього фермерства є також стратегічним орієнтиром. Мікроінвестиційні програми, кооперативні ініціативи та аграрні стартапи здатні стати рушійною силою у формуванні

нової сільської економіки. Державна політика у цьому контексті має забезпечити доступ до фінансових ресурсів через механізми часткових гарантій, компенсації відсоткових ставок і податкових пільг. Окрім того, важливо створити інституційні умови для формування Національного фонду агроінвестицій, який би акумулював ресурси міжнародних донорів і спрямовував їх у пріоритетні галузі з високим мультиплікативним ефектом.

Зростаюче значення набуває «зелена» складова інвестицій. У межах глобального переходу до низьковуглецевої економіки розвиток біоенергетики, відновлюваних джерел енергії та екологічно чистого виробництва стає не лише вимогою часу, а й конкурентною перевагою України. Відповідно до «Стратегії розвитку аграрного сектору до 2030 року» [6], передбачено активізацію інвестицій у сфері біогазових технологій, енергетичного використання відходів і водозберігаючих систем, що дозволить підвищити енергоефективність і екологічну стійкість галузі.

Отже, інвестиційне забезпечення агропродовольчого сектору України в умовах війни набуло стратегічного значення. Його стан відображає складність макроекономічного середовища, проте наявна динаміка свідчить про здатність галузі адаптуватися до викликів. Подальший розвиток має базуватися на створенні сприятливого інституційного середовища, формуванні партнерських відносин між державою, бізнесом і міжнародними донорами, а також на реалізації довгострокових інвестиційних стратегій, орієнтованих на інноваційність і сталість. Від рівня ефективності залучення інвестицій у цей сектор залежить не лише продовольча безпека, а й загальні перспективи економічного відродження України.

Література

1. Державна служба статистики України. (2024). *Капітальні інвестиції у сільське господарство за 2019–2023 рр.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua

2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Огляд інвестиційної діяльності в аграрному секторі*. Київ. 2024.

3. Міністерство економіки України. *Аналітична доповідь «Економіка України в умовах війни»*. Київ. 2024.

4. USAID. *AGRO Activity Annual Report 2023*. Washington, D.C. 2024. URL: https://ua.linkedin.com/company/usaid-agro

5. FAO. *Ukraine: Agricultural Sector Recovery Report*. Rome. 2023.

6. МАПП України. *Стратегія розвитку аграрного сектору до 2030 року*. Київ. 2023. URL: https://animal-show.kiev.ua/strategiya-rozvytku-agrarnogo-sektoru-do-2030-roku/

ФІНАНСОВА СТАТИСТИКА У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ ТА ДОНОРСЬКИХ РЕСУРСІВ

Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Рудохліб Данило К., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Міжнародна допомога відіграє визначальну роль у відновленні економіки України після війни. За оцінками RDNA (Rapid Damage and Needs Assessment), потреби на відновлення та реконструкцію сягають понад 486-524 млрд доларів. Ці ресурси мають спрямовуватися на житло, транспорт, енергетику, соціальну сферу та інші критично важливі галузі. На 2025 рік Міністерство фінансів України прогнозує потребу у зовнішньому фінансуванні близько 39,3 млрд доларів, і значна частина цих коштів покривається за рахунок міжнародної допомоги [1]. Допомога міжнародних партнерів дозволяє підтримувати стабільність державних фінансів, зменшувати дефіцит бюджету, фінансувати ключові соціальні програми й зберігати життєво важливі державні функції. Водночас вона сприяє економічному зростанню, оскільки використовується для відновлення виробничої та транспортної інфраструктури, енергетичних систем і стимулює реформи у сфері управління державними фінансами та інституційного розвитку. Значна частина донорських ресурсів спрямовується також на гуманітарні потреби населення: охорону здоров’я, освіту, соціальний захист, що допомагає знизити рівень бідності та уникнути соціальної напруги.

Для забезпечення прозорості та довіри донорів надзвичайно важливим є розвиток фінансової статистики. Вона дає можливість об’єктивно оцінювати використання ресурсів, відстежувати відповідність витрат заявленим цілям і результатам та виявляти можливі ризики нецільового використання коштів. Наявність якісної статистики дозволяє визначати ефективність і пріоритетність фінансованих програм, порівнювати економічну, соціальну та інфраструктурну віддачу різних проєктів. Водночас фінансова статистика забезпечує контроль за зовнішніми зобов’язаннями та борговим навантаженням, даючи змогу прогнозувати спроможність держави обслуговувати борг і коригувати політику фінансування. Завдяки систематичному збору та аналізу даних можна здійснювати моніторинг прогресу відновлення, адаптувати політику відповідно до реальних результатів і гарантувати ефективність міжнародної допомоги в довгостроковій перспективі [2].

Існує кілька методів вимірювання ефективності зовнішнього фінансування. Вони поділяються на кількісні і якісні.

До кількісних належить аналіз обсягів залучених і використаних коштів. Такий аналіз полягає в зборі та обробці даних про те, скільки

грошей було обіцяно донором або міжнародною програмою, скільки з цих коштів реально надійшло, і скільки вже використано. Далі розглядається співвідношення між використаними коштами і досягнутими результатами (чіткого переліку витрат, етапів виконання). Часто включає часові показники, зокрема, коли було виділено і коли витрачено кошти з урахуванням затримок.

Ще одним кількісним методом є статистика соціально-економічних показників (об'єм ВВП, зайнятість, об'єм відновленої інфраструктури). Цей підхід використовує макроекономічні чи галузеві індикатори, щоб оцінити, як зовнішнє фінансування і гранти впливають на економіку: чи збільшується ВВП, чи зменшується безробіття, скільки об'єктів інфраструктури відновлено, скільки робочих місць створено тощо.

До якісних методів належить зокрема опитування бенефеціарів. Опитування (анкетування, інтерв'ю) серед тих, хто безпосередньо отримує допомогу або користується результатами проєктів (населення, громади, організації), а саме, як вони оцінюють якість, своєчасність, релевантність допомоги; чи змінилися їхні умови; чи задоволені вони послугами. Це дає можливість з'ясувати, чи відповідає в реальності те, що передбачено в документах та планах.

Фахівці (аналітики, науковці, представники міжнародних організацій) аналізують ефекти проєктів або програм, враховуючи різні дані (кількісні й якісні), і дають оцінку: наскільки програма досягла своїх цілей, який її довгостроковий вплив, слабкі та сильні сторони. Часто застосовують методи «логіки втручання» (intervention logic), теорії змін (theory of change). Наприклад, OECD Integrity and Anti-Corruption Review в Україні включає практичні рекомендації, виходячи з аналізу стратегій, інституцій, норм та практик [3].

Фінансова статистика виступає ключем до прозорості та довіри донорів, оскільки вона дає можливість документувати і пояснювати, куди саме йдуть залучені ресурси. Міністерство фінансів України повідомляє, що за час повномасштабної війни було залучено понад 93 млрд доларів бюджетної підтримки від міжнародних партнерів, і важливим компонентом стало забезпечення відкритості щодо того, куди ці кошти спрямовуються. Завдяки таким даним донори мають змогу перевірити, чи кошти дійсно використовуються для заявлених цілей – соціально-гуманітарних заходів, зарплат, пенсій тощо [4].

Фінансова статистика є фундаментальною основою прозорого та ефективного використання міжнародної допомоги, адже саме вона дозволяє чітко відстежувати рух ресурсів, оцінювати їхній вплив і формувати довіру з боку міжнародних донорів. Без системного збору й аналізу даних важко забезпечити підзвітність, виявляти ризики зловживань чи нецільового використання коштів, а також демонструвати реальні результати для суспільства. Саме прозора статистична база створює

підґрунтя для довгострокового партнерства між Україною та її фінансовими донорами.

Ефективність міжнародної допомоги визначається не лише загальними обсягами виділених коштів, але й тим, як вони застосовуються на практиці, чи призводять до відчутних позитивних змін у відновленні інфраструктури, зростанні економіки, покращенні умов життя громадян. Важливим є також врахування як короткострокових результатів – відновлені дороги, житло, енергетичні об'єкти, так і довгострокових наслідків – стійкість економіки, підвищення інституційної спроможності та соціальної стабільності.

Для досягнення таких результатів необхідно сформувати сталу систему оцінювання ефективності зовнішнього фінансування, яка поєднуватиме кількісні показники з якісними методами. Це дасть можливість не лише контролювати використання ресурсів, але й своєчасно коригувати державну політику, робити процес відновлення більш адресним і результативним. Створення цілісної системи фінансової статистики й моніторингу стане запорукою того, що міжнародна допомога справді перетвориться на інструмент сталого розвитку, а не залишиться просто набором цифр у бюджеті.

Література

1. Ministry of Finance of Ukraine: [Web-сайт]. Olga Zykova outlined Ukraine's key financial support needs for budget coverage and recovery at the London Forum. 2025. URL: https://mof.gov.ua/en/news/olga_zykova_outlined_ukraines_key_financial_support_needs_for_budget_coverage_and_recovery_at_the_london_forum-5205?utm_

2. OECD. Economic Surveys: Ukraine. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1

3. OECD. Integrity and Anti-Corruption Review of Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en.html?utm_

4. Міністерство фінансів України: [Web-сайт]. Прозорість у використанні коштів від міжнародних партнерів: Мінфін спільно з донорами здійснюють моніторинг зовнішнього фінансування. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/transparency_in_the_use_of_external_financing_oversight_by_the_ministry_of_finance_and_international_donors-4733

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ТА ЇХНЯ ІНТЕГРАЦІЯ В ІНКЛЮЗИВНУ ЕКОНОМІКУ

Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Рудохліб Дар'я К., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет

Внутрішньо переміщеною особою є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру [4]. Внаслідок повномасштабної війни Україна переживає безпрецедентний за своїм масштабом процес внутрішнього переміщення населення. Мільйони людей були змушені покинути свої домівки, втратили стабільне джерело доходу та звичне соціальне оточення. Це створює не лише гуманітарні виклики, але й значні соціально-економічні наслідки, які впливають як на приймаючі громади, так і на державу загалом. В умовах сучасних трансформацій особливого значення набуває питання економічної інтеграції внутрішньо переміщених осіб, адже саме їхня активна участь в економічному житті країни є запорукою сталого розвитку та соціальної стабільності. Дослідження психологічних аспектів економічної поведінки ВПО дозволяє краще зрозуміти, які фактори визначають їхні рішення у сфері праці, підприємництва чи споживання, а також, які бар'єри заважають їм повноцінно реалізовувати свій потенціал.

Психологічні особливості економічної поведінки внутрішньо переміщених осіб значною мірою визначаються їхнім травматичним досвідом. Втрата житла, роботи та усталених соціальних зв'язків створює відчуття невизначеності щодо майбутнього і теперішнього стану, у якому кожне економічне рішення супроводжується підвищеним рівнем тривожності [3]. Люди часто змушені змінювати професійну сферу, адаптуватися до нових умов ринку праці або навіть починати все «з нуля». Психологічна нестабільність проявляється у вигляді страхів за майбутнє, браку впевненості у власних силах, підвищеної схильності до ризиків або, навпаки, уникання будь-яких ризикових дій. У таких умовах формуються специфічні адаптаційні стратегії: від суворої економії та зниження рівня споживання до активного пошуку нових джерел доходу, включно з перекваліфікацією чи започаткуванням малого бізнесу. Водночас важливим психологічним фактором економічної активності стає почуття безпеки та довіри як до державних інституцій і роботодавців, так і до нової громади. Саме тоді, коли людина відчуває стабільність і підтримку, вона

готова вкладати власні ресурси, планувати майбутнє та активно долучатися до економічного життя суспільства. Прагнення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до економічної активності мотивується не лише матеріальною вигодою, а й глибокою потребою відновити автономію, самодостатність, психологічний баланс, а також інтегруватися у нові спільноти.

Бар'єри інтеграції внутрішньо переміщених осіб в інклюзивну економіку мають комплексний характер, поєднуючи психологічні, соціальні та інституційні чинники. Одним із найвагоміших є емоційне виснаження та посттравматичні стани, що виникають унаслідок втрати дому, вимушеного переселення чи пережитих бойових дій. З практики роботи з внутрішньо переміщеними особами видно, що люди, які зазнали втрати всього, часто стикаються з труднощами при намаганні розпочати нове життя. Це стає особливо складним, коли мова йде про фінансові інвестиції, адже у переміщених осіб може бракувати необхідних ресурсів, або ж вони відчувають страх повторних втрат. Цей стан часто знижує здатність до активного пошуку роботи, навчання чи започаткування власної справи [2]. Додатковим ускладненням стає недостатня довіра до державних інституцій та роботодавців, сформована на тлі попереднього негативного досвіду або відчуття вразливості у нових умовах. Важливою перешкодою є й соціальний вимір – упередження чи стереотипи з боку приймаючих громад, що можуть проявлятися у недовірі до переселенців або в обмеженні їхніх можливостей для працевлаштування. Крім того, суттєвим бар'єром виступає невідповідність навичок ВПО сучасним вимогам ринку праці та обмежені можливості перекваліфікації. Це призводить до того, що навіть за наявності мотивації людина не завжди може знайти роботу, яка відповідає її здібностям і потребам. Сукупність цих факторів уповільнює процес інтеграції, створюючи ризик економічної ізоляції ВПО.

Шляхи подолання психологічних і соціальних бар'єрів інтеграції внутрішньо переміщених осіб в інклюзивну економіку повинні мати комплексний характер і враховувати як матеріальні, так і емоційно-психологічні потреби. Насамперед, важливо забезпечити системну психологічну підтримку та програми реабілітації, які допомагають людям долати наслідки стресу й травми, відновлювати внутрішню рівновагу та впевненість у власних силах. Важливим кроком також є підтримка самозайнятості та підприємництва, адже можливість започаткувати власну справу не лише створює додаткові джерела доходу, але й надає відчуття контролю над життям та перспективи для самореалізації. Водночас значну роль відіграє створення безпечного середовища для професійного й соціального розвитку – це передбачає недискримінаційні умови праці, рівний доступ до ресурсів, а також формування доброзичливої атмосфери в громадах. Не менш актуальними залишаються освітні та

перекваліфікаційні програми, які мають враховувати психологічні потреби ВПО: гнучкі графіки навчання, підтримку менторів, поєднання практичних навичок із психоемоційною стабілізацією. У сукупності ці заходи створюють основу для того, щоб внутрішньо переміщені особи могли подолати бар'єри, інтегруватися в економічне життя суспільства та реалізувати свій потенціал у нових умовах.

Інклюзивна економіка – це система, яка забезпечує залучення всіх верств населення (включно з людьми з інвалідністю, маломобільними групами, а також іншими соціальними групами) до економічного життя суспільства [1]. Інклюзивна економіка виступає важливою умовою інтеграції внутрішньо переміщених осіб, адже її головними принципами є рівність можливостей, доступність ресурсів і соціальна згуртованість. Вона орієнтована не лише на економічне зростання, але й на забезпечення справедливого розподілу його результатів серед усіх членів суспільства, включно з найбільш уразливими групами. Для ВПО інклюзивна економіка створює умови, у яких їхні навички та досвід визнаються цінними, а можливості для працевлаштування чи започаткування власної справи не обмежуються адміністративними бар'єрами чи соціальними упередженнями. Важливу роль у цьому процесі відіграють різні суспільні інституції. Держава забезпечує правове підґрунтя та підтримує програми працевлаштування і перекваліфікації. Бізнес, у свою чергу, може створювати робочі місця, сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності та підтримувати соціальні ініціативи. Громадські організації стають посередниками між ВПО та ринком праці, пропонуючи менторські програми, гранти для підприємництва та психологічну допомогу. Позитивні приклади вже існують в Україні: створення кооперативів у сфері сільського господарства, розвиток соціальних підприємств, які надають роботу переселенцям, а також регіональні ініціативи, спрямовані на інтеграцію ВПО у місцеві громади. Такі практики доводять, що інклюзивна економіка не лише підсилює економічну стійкість держави, а й формує основу для соціальної єдності та взаємної довіри.

Економічна поведінка внутрішньо переміщених осіб має яскраво виражений психологічний вимір, адже вона формується під впливом травматичного досвіду, втрат і необхідності адаптації до нових умов. Водночас саме економічна активність стає для ВПО ключовим інструментом відновлення автономії, самодостатності та відчуття контролю над майбутнім. Їхня інтеграція у приймаючі громади залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від психологічного клімату, рівня довіри та можливостей для професійної реалізації. Бар'єри на цьому шляху – емоційне виснаження, недовіра, стереотипи та невідповідність ринку праці – потребують цілеспрямованого подолання через психологічну підтримку, програми реабілітації, перекваліфікацію та створення

безпечного середовища. Важливим є також розвиток самозайнятості та підприємництва, які сприяють не лише економічній стабільності, а й внутрішньому відновленню переселенців. Інклюзивна економіка, побудована на принципах рівності, доступності та соціальної згуртованості, є необхідною умовою для повноцінної інтеграції ВПО. Її ефективне функціонування можливе лише завдяки співпраці держави, бізнесу та громадського сектору.

Таким чином, підтримка внутрішньо переміщених осіб у сфері економіки – це не лише гуманітарний обов'язок, а й стратегічний чинник стійкого розвитку України, що поєднує соціальну справедливість, психологічну стабільність та економічне зростання.

Література

1. Балджи М.Д. Інклюзивна економіка: теорія і практика: монографія. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2021.

2. Економічне відновлення. Чому активізація внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в економічному житті є критично важливою для прогресу країни. Economica: [Web-сайт Economica]. URL: https://economica.com.ua/content/ekonomichne-vidnovlennya-chomu-povernennya-vpo-do-ekonomichnoyi-aktivnosti-vazhlivo-dlya-rozvitku-krayini/ (дата звернення: 30.09.2025)

3. З якими ментальними проблемами стикаються ВПО: результати досліджень. Ukr.net: [Web-сайт]. URL: https://www.ukr.net/news/details/society/108404870.html (дата звернення: 30.09.2025)

4. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. Законодавство України: [Web-сайт Верховної Ради України]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text (дата звернення: 30.09.2025)

ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ – ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Магденко С.О., ст.викладач
Петкова Д.Ф., асистент, доктор філософії (PhD)
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Із розвитком глобалізації питання сталого розвитку набуває ще більшої актуальності. При цьому важливим аспектом є його розгляд на різних рівням формування, тобто від сталого розвитку підприємства до сталого розвитку регіонів, держави тощо. Для сучасної української економіки нагальними є питання забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку враховуючи певні цілі та умови сталого розвитку[1].

Розглядаючи сутність поняття сталий розвиток підприємства, на нашу думку найбільш доцільним є визначення П.Д. Камінського, де сталий розвиток підприємства – це балансований, безперервний, високоефективний і регульований економічний розвиток, що забезпечує стабільне збільшення доходів організації на основі спеціально розроблених механізмів в економічній, технічній і соціальній сферах[2]. Саме економічний розвиток є умовою сталого розвитку підприємства, тому питання планування та управління таким розвитком є ключовим для забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства.

Більшість науковців зазначають, що економічний розвиток – це незворотні, спрямовані, закономірні зміни економічної системи в довготерміновому періоді, що відбуваються під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів, зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходять за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи[3].

Планування економічного розвитку підприємства передбачає визначення цілей на майбутнє, вибір оптимальних шляхів їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), а також розробку конкретних заходів і завдань для досягнення цих цілей у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Управління економічним розвитком – це систематизований процес послідовного впливу на формування і досягнення цілей економічної діяльності, вибір лінії поведінки з метою зростання ринкової вартості підприємства, забезпечення довготривалої ефективності діяльності та створення і зміцнення його конкурентних позицій[3].

Об'єктом управління є процес економічного розвитку підприємств, економічні властивості та характеристики (майнові, фінансові, ринкові тощо) підприємства та процеси їх змін.

У своїй роботі С.М. Пилипенко розробила стратегію управління економічним розвитком підприємством на засадах сталості, що передбачає такі етапи [4]:

1) Аналіз факторів внутрішнього середовища та зовнішнього оточення. На цьому етапі відбувається оцінювання ефективності роботи підприємства в контексті сталого розвитку. Оцінювання відбувається за допомогою системи показників та індикаторів, що дають змогу оцінити поточний стан та тенденцію розвитку кожної складової економічного розвитку. До кількісних індикаторів оцінювання економічної складової належать показники прибутковості, рентабельності тощо, до якісних індикаторів можна віднести методи управління ризиками, можливість зміни графіків роботи, ефективність використання пільг, субсидій, нагород, фінансової допомоги тощо.

2) Постановка мети та цілей стратегії. Проведене оцінювання складових економічного розвитку підприємства та їх ідентифікація дають змогу визначити проблеми, які має підприємство, встановити пріоритетність їх вирішення та побудувати систему відповідних цілей. Основною метою є забезпечення можливості адаптуватись до нестабільних факторів соціального характеру та ринкової нестабільності.

3) Формування стратегії економічного розвитку на засадах сталого розвитку підприємства, визначення шляхів її реалізації. На цьому етапі визначаються кращі варіанти досягнення кінцевої мети. Стратегія має базуватися на таких засадах:

– врахування інтересів власників підприємства;

– забезпечення стійкого зростання підприємства та збалансованості економічної, соціальної та екологічної підсистем;

– врахування потреби суспільства щодо захисту довкілля та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, як важливий аспект сталого розвитку;

– інвестування коштів в модернізацію виробництва, застосування ресурсозберігаючих технологій, здійснення інноваційної діяльності, збереження ресурсів;

– створення сприятливі умови для праці та розвитку працівників. як соціальна вимога сталого розвитку.

4) Розроблення та впровадження системи моніторингу й контролю показників реалізації стратегії економічного розвитку, яка передбачає аналіз факторів стійкості на основі системи показників та індикаторів, обґрунтування цілей та завдань подальшого розвитку.

Планування та управління економічним розвитком є ключовим напрямом діяльності для будь-якого підприємства. В умовах глобальних суспільно-економічних фінансових криз, пандемій, війни старі економічні положення втрачають свою результативність. При цьому формування стратегій сталого розвитку в глобальному контексті ще більше підсилює

необхідність адаптації економічного розвитку до засад сталого розвитку та формуванні рекомендацій щодо покращення економічного розвитку в умовах сьогодення.

Література

1. Гречко А., Очеретяна О. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації. 2020*. № 15. 37-41. https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.6

2. Каминський П.Д. Удосконалення механізму сталого розвитку промислового підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2004. 22 с.

3. Красневич Г. Управління економічним розвитком як складова економічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2578 (дата звернення: 22.09.2025).

4. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47 (дата звернення: 24.09.2025).

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ЕНЕРГОМОДЕРНІЗАЦІЇ ЖИТЛОВОГО СЕКТОРУ

Мостовой В.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

На опалення та охолодження припадає майже половина світового споживання енергії. Проте, оскільки більшість з них покладається на викопне паливо, воно значною мірою сприяє викидам парникових газів і забрудненню повітря.

Незадовільні тепло-технічні характеристики житлових будинків, що виникли внаслідок відсутності вимог до енергоефективності під час їх будівництва у радянські часи, відсутність достатнього обсягу капітального інвестицій у ремонт житлових будинків призвели до надмірних втрат теплової енергії (по окремих будинках розмір втрат досягає 50% і більше). За оцінками експертів групи Світового банку, питоме споживання тепла і гарячої води в Україні у два рази перевищує показники держав – членів ЄС з подібними кліматичними умовами. Середнє питоме енергоспоживання на опалення на рік в Україні складає 264 кВт-год на кв. метр, тоді як в країнах ЄС – 130 кВт-год на кв. метр [6]. Комплексна енергомодернізація як окремих житлових будівель так і житлових районів має реальний потенціал скорочення обсягу споживання та імпорту природного газу більше ніж на 9 млрд куб. метрів [3].

У рамках цих тез розглянемо досвід двох країн ЄС – Польщі та Литви у впровадження енергоефективних проектів у житловому секторі.

У Польщі і Литві була проведена масштабна приватизація житла, яка стала основою всіх подальших перетворень у житлово-комунальний сфері.

У Литві співвласники мають можливість створювати товариства співвласників багатоквартирних будинків (ТСББ, аналог ОСББ в Україні) та формувати відповідні органи управління (правління ТСББ) або укласти договір об'єднаної діяльності з управління спільним майном, відповідно до якого всі рішення приймаються на загальних зборах співвласників. Але інертність населення й відсутність механізмів автоматичної самоорганізації (як у Польщі) призвели до того, що мешканці приблизно 50% багатоквартирних будинків так і не змогли самоорганізуватися та досі розраховують на втручання або посередництво ОМС для вирішення житлових проблем.

І в Польщі, і в Литві була проведена масштабна приватизація ЖЕКів (винятком стали переважно маленькі міста через брак попиту з боку приватного сектору). Хоча такий крок не стосується формування правого поля та правил функціонування галузі, на думку учасників ринку обох країн, це значно прискорило процес розвитку конкуренції та позбавило ОМС мотивації щодо надання преференцій обраним учасникам ринку.

Рис. 1. Залучення управителів для обслуговування будинку [5]

В Литві склався досить конкурентний ринок, що містить близько 200 компаній, з яких більше 90% приватні. Виключенням є невеликі міста, які не цікаві приватним компаніям, та досі обслуговуються муніципальними управителями.

За останні роки спостерігається чітка тенденція до консолідації ринку шляхом поглинання одних компаній іншими. Дві найбільші корпорації, CityService та Civinity, об'єднують десятки підприємств та управляють 23% та близько 11% житлової площі багатоквартирних будинків Литви відповідно.

Найбільш конкурентним та привабливим для приватних компаній є місто Вільнюс, в якому знаходяться близько 6,6 тис. багатоквартирних будинків (~70% будинків обслуговується професійними управителями) та функціонують приблизно 40 управляючих компаній. 5 найбільших компаній у Вільнюсі займають близько 50% ринку.

Для реалізації термореновації багатоквартирних будинків запроваджена окрема роль адміністратора. Адміністратор супроводжує проект та виконує такі ключові завдання:

– організовує проведення загальних зборів;

– організовує процес відбору підрядників (тендер) та приймає роботи;

– веде всю кореспонденцію з BETA щодо участі у програмі та готує відповідні документи;

– подає заявку у банк та підписує кредитний договір від імені співвласників (при цьому адміністратор не бере на себе фінансових зобов'язань);

– адмініструє виплату кредиту співвласниками.

Роль адміністратора реновації можуть виконувати як вузько спеціалізовані фахівці, так і управителі або голови товариств. Винагорода близько 1000 євро сплачується BETA.

Ключові принципи програми термореновації житла Литви:

– будинок має 3+ квартири та збудований до 1993;

– більшість співвласників мають проголосувати за модернізацію 50%+1 (банки можуть вимагати більший відсоток для отримання кредиту). Якщо субсидіанти голосують проти (або не голосують) то вони позбавляються субсидії;

– обов'язковим є енергоаудит та енергосертифікат будинку;

– тільки комплексна реновація (мінімальний клас С);

З 2013 року дві можливі процедури: за ініціативою співвласників (~20% проектів); за ініціативою муніципалітету (~80% проектів).

– кореспонденція організована через регіональні офіси агенції BETA;

– окрема роль – адміністратор проекту (оплачується за рахунок Програми);

– жорсткий контроль з боку агенції BETA – 100% візуальна верифікація та постійний контроль статусу реалізації через адміністратора проекту;

– відбір підрядників тільки через конкурсну процедуру на електронному порталі (аналог Prozzoro);

– всі документи (включаючи договори с підрядниками) стандартизовані та є обов'язковими до застосування;

– грант покриває 100 % вартості технічної документації та 30 % вартості будівельних робіт (було до 50 %) – сплачується після виконання;

– субсидований кредит на 20 років під 3 % річних. Держава сплачує 100 % обслуговування кредиту за субсидіантів.

Ключові характеристики програми модернізації житла в Литві з 2014 року наведені на рис. 2.

Рис. 2. Програма модернізації житла в Литві з 2014 року [5]

Процедуру реалізації проекту в Литві (ініціатор – муніципалітет) можна представити у вигляді рис. 3.

Рис. 3. Процедура реалізації проекту в Литві (ініціатор – муніципалітет) [1]

Процедуру реалізації проекту в Литві (ініціатор – ОСББ) можна представлено на рис. 4.

Рис. 4. Процедура реалізації проекту в Литві (ініціатор – ОСББ) [1]

У Польщі після проведення приватизації на законодавчому рівні був закріплений автоматичний механізм створення житлових товариств (виняток становлять житлові кооперативи, які є іншою формою власності та вже мали дієві інструменти управління). Для всіх житлових товариств, які налічують більше 7 квартир, обов'язковим є обрання правління (одноособового або колегіального), яке діє від імені товариства. По суті, такі житлові товариства організаційно є аналогами ОСББ в Україні. Як

результат, за невеликий проміжок часу у всіх багатоквартирних будинках у Польщі був створений дієвий механізм самостійного прийняття рішень.

В Польщі у 1990-х роках було прийнято закони, за якими встановлено перелік заходів з енергомодернізації будівель та інші заходи з зменшення споживання традиційних джерел енергії та визначено моделі фінансування.

Моделі фінансування заходів з енергомодернізації будівель затверджено у Законі про підтримку заходів з енергомодернізації та ремонтів, із змінами від 2009 року. Закон описує державну підтримку енергомодернізації, механізми фінансування таких заходів.

Управителі можуть допомагати правлінню товариства адмініструвати проект, наприклад:

– організовувати загальні збори товариства для прийняття необхідних рішень;
– організовувати процес відбору підрядників;
– організовувати процес залучення кредиту;
– готувати інші необхідні документи для участі у програми;
– адмініструвати погашення позики.

Ступінь залучення управителя та винагорода є предметом домовленості (може отримувати платню або діяти безкоштовно).

Ключові принципи програми енергомодернізації житлових будинків (районів) Польщі:

– можлива і комплексна реновація і модернізація тільки інженерних систем;
– мінімальні вимоги для отримання гранту: >10% економії якщо модернізуються тільки інженерні системи; >25% економії якщо комплексна реновація;
– більшість співвласників мають проголосувати за модернізацію 50 %+1 (банки можуть вимагати більший відсоток);
– обов'язковим є енергоаудит та енергосертифікат будинку;
– програма реалізується Національним Банком Розвитку (BGK);
– кореспонденція організована через відділення банків-партнерів;
– як правило, проект адмініструється управителем будинку (без додаткових доплат), але роль менша, ніж адміністраторів в Литві;
– значна роль банків-партнерів – їх представники разом з технічним наглядом контролюють реалізацію проекту;
– ОСББ самостійно обирають підрядників (без додаткових вимог з боку програми);
– грант покриває 20 % вартості кредиту та виплачується після реалізації проекту (але не більше 16 % вартості проекту). Кредит від банку-партнера є обов'язковою умовою;
– кредит надається на ринкових умовах (річна ставка 8-10 %).

Процедуру реалізації проекту в Польщі представлено на рис. 5.

Рис. 5. Процедура реалізації проекту в Польщі [2]

Врахування закордонного досвіду енергомодернізації житлового сектору, передусім країн Східної Європи дуже важливо для формування організаційного механізму комплексної енергомодернізації багатоквартирних житлових будинків в Україні. Це забезпечить:

– створення цілісної системи управління процесами модернізації житлового фонду;

– сприятиме ефективному використанню фінансових, енергетичних та трудових ресурсів України та окремих громад;

– підвищить якість життя населення;

– рівень енергетичної безпеки держави;

– дозволить гармонізувати національну політику у сфері енергоефективності з європейськими практиками та стандартами;

– забезпечить зменшення залежності України від імпортних енергоресурсів.

Подальша розробка механізму дасть можливість об’єднати технічні, економічні та соціально-психологічні інструменти в єдину систему управління модернізацією житлового фонду. Впровадження сприятиме зниженню як загального енергоспоживання та комунальних витрат, так і питомого споживання (в розрахунку на 1 кв. м.), водночас підвищуючи комфортність проживання, ринкову вартість житла та загальну привабливість будинку / району / міста.

Література

1. Ministry of Economy and Innovation of Lithuania URL: https://eimin.lrv.lt/en/

2. National Development Bank of Poland URL:https://www.en.bgk.pl

3. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України URL: http://saee.gov.ua/uk/consumers/

4. Досвід країн Євросоюзу з підвищення енергоефективності, енергоаудиту та енергоменеджменту з енергоощадності в економіці країн URL: https://ua.energy/wp-content/

5. Дослідження Групи Світового банку URL: https://www.ifc.org

6. Концепція Державної цільової економічної програми з енергоефективності та розвитку відновлюваних джерел енергії на 2022–2026 роки. 2020. URL: https://old.saee.gov.ua/sites/default/files/11_12_2020_Concept_EEPROGRAM.pdf (дата звернення: 27.08.2025)

FINANCIAL REPORTING OF ENTITIES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Nederița A.D., Doctor of Economics, Professor
Grabarovschi L.V., PhD in Economics, Associate Professor
Academy of Economic Studies of Moldova, Chișinău

In the context of economic transformations and the increasing complexity of the business environment, financial reporting represents a fundamental source of information aimed at analyzing economic performance, assessing risks, supporting strategic decisions and ensuring transparency toward investors, creditors and other stakeholders. To address the diversity of users' needs and the complexity level of economic activities, the regulatory framework in the Republic of Moldova provide sets of financial statements differentiated according to the size of the entity and the required level of information. According to the Accounting and Financial Reporting Law no. 287/2017 [1], entities keeping the double-entry accounting are required to prepare and present financial statements in accordance with the applicable Accounting Standards. Thus, micro-entities and natural persons that conduct entrepreneurial activity may use a simplified set of financial statements, containing essential components that provide a quick overview of financial performance, whereas medium-sized and large entities, including those listed on the stock exchange, are required to prepare full sets of financial statements in accordance with the National Accounting Standards (hereinafter – NAS) or International Financial Reporting Standards (hereinafter – IFRS) to ensure transparency and comparability at both national and international levels. Financial statements prepared in accordance with NAS and Law no. 287/2017 generally comply with the provisions of European Union Directive 2013/34/EU [2] (hereinafter – Directive 2013/34/EU) and are presented in the NAS "Presentation of Financial Statements" annexes [3].

Thus, the national regulatory framework combines the structure, fundamental principles and proportionality provided by European regulations with alignment to the international requirements established by IFRS. The table below presents the classification of financial statements according to the accounting regulations in the Republic of Moldova, highlighting the components of each set of financial statements and the criteria for their application.

Table 1 – Structure and Classification of Financial Statements According to the Accounting Regulations in the Republic of Moldova*

Type of financial statements	Components	Application criteria / Purpose
Abridged financial statements (according to NAS)	- Abridged balance sheet - Abridged profit and loss account - Explanatory notes to the	Applied to **micro-entities** and **natural persons that conduct entrepreneurial activity**, after their registration as VAT payers

	financial statements	under Law no. 287/2017. Allows a quick assessment of financial position and performance.
Simplified financial statements (according to NAS)	- Balance sheet - Profit and loss account - Explanatory notes to the financial statements	Intended for **small** entities with limited information requirements. Provides more details than the abridged set, but is simpler than the full set.
Full financial statements (according to NAS)	- Balance sheet - Profit and loss account - Statement of changes in equity - Cash flow statement - Explanatory notes to the financial statements	Applied to **medium-sized** and **large** entities, as well as to entities requiring a high level of financial information transparency. Ensures comparability of information necessary for strategic decisions.
Full financial statements (according to IFRS)	- Statement of financial position - Statement of profit or loss and other comprehensive income - Statement of changes in equity - Statement of cash flows - Notes	Applied to **public interest** entities, including: banks, insurance/ reinsurance companies, listed on the stock exchange companies and to large entities which are state-owned enterprises or joint stock companies where the share of the state is higher than 50% of the share capital.

*Source: developed by the authors based on [1]

Each entity selects the set of financial statements independently, based on its category and the informational needs of its users. The transition from one set of financial statements to another is carried out starting from the following reporting period [1, Art. 5].

Considering these specific features, when preparing financial statements under NAS, it is essential to focus on the following key aspects:

- the balance sheet and profit and loss account formats are the same for entities preparing either full or simplified financial statements, while abridged financial statements are prepared using different forms adapted from the full formats;
- in the balance sheet, assets are classified as fixed or current, based on both their intended use and maturity. For example, advances granted for the acquisition of fixed assets or inventories are included in the relevant asset category, regardless of the payment term [3, para. 22];
- at the reporting date, the current share of fixed assets and long-term liabilities is calculated and presented in the balance sheet under current assets and/or current liabilities, according to credit, lease, or rental agreements [3, para. 28]. These shares must be recorded through accounting entries and considered in the calculation of balance sheet indicators;

- provisions are presented in a separate section of the balance sheet, reflecting the specific purpose for which they were established, such as covering potential expenses, possible losses or ongoing litigation [3, para. 103]. This representation of provisions highlights their importance for the entity, providing clarity in risk assessment and supporting financial and managerial decisions based on prudent estimates and strategic planning;
- revenues and expenses in the profit and loss account are classified according to the types of activities: operational, financial, related to fixed assets and exceptional. Income tax expenses are presented separately to ensure the clarity of the profit and loss structure. This classification is conventional and may vary depending on the specific nature of each entity's activity. For example, interest receivable and payable can be included either under sales revenues and cost of sales or under financial income and expenses;
- financial statement indicators include not only the data from summary accounts but also details from sub-accounts and, where applicable, from third-level accounts. Thus, the balance sheet reflects not only the total values of fixed assets, investments, receivables, liabilities, and provisions but also their breakdown by groups. Similarly, the profit and loss account presents not only aggregate amounts but also a detailed breakdown of revenues and expenses by category, according to sub-accounts.

The preparation and presentation of financial statements involve a series of preparatory activities, checks and procedural formalities aimed at ensuring the quality and reliability of the reported information. To explicitly illustrate the conduct of this process, Table 2 presents the main stages of financial statement preparation.

Table 2 – Stages of Financial Statements' Preparation*

Stage	Description
1. Carrying out preparatory work	Assets and liabilities stocktaking, settlement of anticipated expenses and revenues, recording of foreign exchange differences, closing of management accounts and determination of the current share of long-term assets and liabilities, etc.
2. Completion of financial statement formats	Accounting information is structured according to the standard formats of financial statements in accordance to the accounting principles.
3. Preparation of the explanatory note to the financial statements	Providing detailed information for users, including accounting policies and explanations regarding provisions and other relevant financial items. The explanatory note is prepared independently by each entity, depending on its category, size and field of activity.
4. Approval and drawing up of financial statements	Internal validation, signing and publication of the financial statements; medium-sized, large and public-interest entities also prepare a management report, and their financial statements are subject to mandatory audit. The public interest entity that meets the criteria set for large entities and whose average number of

	employees in the management period is higher than 500 is obliged to include a nonfinancial statement in the management report.

*Source: developed by the authors based on [1; 4]

The analysis of these stages highlights that the diversity of reporting formats and multiple national and international requirements, pose significant challenges to the consistency, comparability and relevance of financial information. While the conventional classification of revenues and expenses and the inclusion of sub-account details enhance transparency, they also increase the volume of accounting work and the risk of errors. Similarly, presenting provisions in a separate section implies subjective estimates, which may affect the reliability of financial indicators. Furthermore, differences between NAS and IFRS, along with specific requirements for public-interest entities, require the adaptation of internal processes and ongoing staff training to implement modern technological solutions effectively. A crucial element in this context is the digitalization of accounting processes and the adoption of electronic reporting. In the Republic of Moldova, the digitalization of the economy and of the public services has reached a significant level, contributing to the optimization of the document flows and reporting procedures while reducing the need for physical presence. Among the most widely used tools are MSign, which enables electronic signatures and remote document signing through secure information systems; E-factura, facilitating electronic invoice exchanges between suppliers and beneficiaries, as well as the platforms: raportare.md and servicii.fisc.md, which allow the online submission of reports.

At the state level, the widespread use of modern technologies is supported by the Digital Transformation Strategy of the Republic of Moldova 2023 – 2030, which outlines a new conception of industrial development [5]. While it does not directly influence financial reporting, the technologies and IT solutions it promotes facilitate the transformation of accounting processes and enhance the quality of information provided to users. Key innovations such as blockchain technology, cloud computing services, and artificial intelligence have a significant impact on the generation, processing, and presentation of financial statements - whether full, simplified or abridged.

These technologies create the foundation for digital and intelligent reporting, which does not only reflect the current financial position of an entity, but also supports predictive analysis and taking strategic decisions. **Against this background,** integrating sustainability and ESG (Environmental, Social, Governance) concepts naturally complements the reporting process, enabling the inclusion of both financial and non-financial information. Digital platforms and AI-based solutions streamline the collection, aggregation, and analysis of ESG indicators related to environmental, social and governance aspects, thereby supporting the preparation of integrated and transparent reports.

Consequently, the digitalization of accounting processes goes beyond a mere technological advancement, it serves as a crucial tool for integrated reporting, allowing entities to monitor in real time the economic, social, and environmental impacts of their activities. This holistic approach aligns with global trends and meets stakeholders' expectations for social responsibility, transparency and sustainable economic development.

References

1. Law on Accounting and Financial Reporting no.287/2017. Available at: https://mf.gov.md/sites/default/files/legislatie/Law%20no%20287%20on%20accounting%20and%20financial%20reporting%20-EN.pdf
2. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings (2013, June 29). Available at: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj/eng
3. National Accounting Standard "Presentation of Financial Statements". approved by OMF no. 118/ 2013. Available at: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=131868&lang=ro#
4. Nederița A., Popovici A. (2021). New Aspects Regarding the Financial Reporting of Entities in the Republic of Moldova. In: International Scientific Conference on Accounting – ISCA, ASEM, pp.175-183. Available at: https://irek.ase.md/jspui/bitstream/123456789/1618/1/Nederita_A_Popovici_A_%20conf_aprilie_2021_X_ed.pdf
5. Republic of Moldova Digital Transformation Strategy 2023–2030. Available at: https://mded.gov.md/wp-content/uploads/2023/11/STD_EN.pdf

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ФІНАНСОВОГО І МАЙНОВОГО РИНКУ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Шишлюк В. Р., к.ю.н, доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Збройна агресія російської федерації проти України спричинила масштабні втрати виробничого потенціалу та інфраструктури, призвела до значних людських жертв і соціальних потрясінь. Війна негативно вплинула на функціонування національної економіки, зумовивши скорочення робочих місць і доходів населення, падіння купівельної спроможності та суттєве зменшення обсягів накопичених активів. Лише у 2022 році реальний ВВП України скоротився на 29,2%, понад 13,5 млн громадян були змушені залишити свої домівки, а понад 7 млн опинилися за межею бідності, що підняло рівень бідності до 24% населення.

У таких умовах особливого значення набуває проблема забезпечення економічної безпеки фінансового і майнового ринків, адже саме вони формують основу відновлення економіки, забезпечення стійкості соціально-економічної системи та підвищення довіри до держави як гаранта національної безпеки.

Фінансовий і майновий ринок України традиційно вважається одним із найбільш вразливих секторів національної економіки, що зумовлює необхідність його структурної модернізації, запровадження чітких регуляторних правил та, водночас, забезпечення умов для підтримки інноваційного розвитку. Низькі показники інтегрованості українського фінансового ринку у світову систему, що підтверджувалися ще до початку повномасштабної агресії росії, свідчать про суттєве відставання правового та інституційного середовища від міжнародних стандартів. У цих умовах завдання забезпечення економічної безпеки набуває особливої актуальності, адже від стійкості фінансових інститутів залежить не лише збереження інвестиційного потенціалу, а й захист національних інтересів.

Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС Україна [1] отримала можливість гармонізувати законодавчу базу у сфері фінансового права з європейськими нормами. Прийняття законів про реформування регуляторних функцій держави, упорядкування ринку деривативів та інші кроки стали важливим етапом у цьому напрямі. Водночас воєнний стан вніс суттєві корективи: прийняття спеціального законодавства для функціонування фінансового сектору в умовах війни призупинило імплементацію окремих європейських практик, проте забезпечило збереження мінімального рівня стабільності та запобігло колапсу ринку.

Фінансовий і майновий ринок України сьогодні є невід’ємною складовою економічної системи держави та важливим чинником забезпечення її національної безпеки. Його функціонування ґрунтується на

задоволенні потреб кінцевих споживачів фінансових послуг, що формує основу споживацько-центричної моделі ринку. Такий підхід дозволяє створювати умови для ефективної діяльності суб'єктів господарювання різних рівнів, а також сприяє підвищенню стійкості фінансового сектору, який виступає стратегічним елементом економічної безпеки. Попри зовнішні та внутрішні виклики, ринок продемонстрував високу адаптивність навіть в умовах війни, що підтверджує його здатність виконувати роль стабілізуючого механізму в системі національної безпеки.

Фінансова система України функціонує на основі координації діяльності чотирьох ключових інституцій – Національного банку України, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, Міністерства фінансів України та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Їхня злагоджена робота забезпечує стабільність ринку, реалізацію Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року [2] та формування необхідних умов для інтеграції до європейського фінансового простору. Досягнення, що проявилися у виконанні більшості запланованих заходів навіть у кризових умовах пандемії та воєнного стану, свідчать про ефективність цього підходу.

Стратегія розвитку фінансового сектору визначила основні пріоритети реформ, спрямовані на зміцнення економічної безпеки: гармонізацію українського законодавства з європейськими стандартами, запровадження сучасних фінансових технологій, підвищення прозорості та захист прав учасників ринку. У результаті фінансовий і майновий ринки постають не лише як інструменти економічного розвитку, але й як ключові елементи архітектури національної безпеки, від стійкості яких залежить соціально-економічна стабільність і конкурентоспроможність України.

Реалізація Стратегії має стати основою формування сприятливих передумов для його модернізації, підвищення конкурентоспроможності учасників ринку та наближення до стандартів Європейського Союзу. Це створить умови для поступової інтеграції України у світовий фінансовий простір і водночас сприятиме зміцненню економічної безпеки держави. Ключовими орієнтирами виступає задоволення потреб споживачів у сучасних та доступних фінансових послугах, розширення можливостей доступу до фінансових ресурсів при зниженні їх вартості та збільшенні строковості використання, а також формування ефективного конкурентного середовища, здатного стимулювати розвиток національної економіки. У такій перспективі фінансовий і майновий ринки стають важливими гарантіями стабільності та стійкості соціально-економічної системи, посилюючи їхню роль у забезпеченні національної безпеки України.

Військова агресія російської федерації проти України справила суттєвий вплив на функціонування фінансового ринку та його структурних компонентів, що безпосередньо позначається на економічній безпеці

держави. Конфлікт виступає каталізатором посилення фінансових ризиків, зокрема кредитного ризику, який характеризується підвищеною ймовірністю неповернення позик і формуванням додаткових резервів, що негативно впливає на якість активів та капітал фінансових установ. Фінансові інституції зобов'язані здійснювати адекватну оцінку можливих збитків, відображати їх у звітності та застосовувати механізми реструктуризації позик, що підвищує стійкість банківського сектору та зміцнює економічну безпеку фінансового ринку.

Негативні економічні наслідки війни, зокрема зниження платоспроможності населення, втрата стабільних джерел доходу, руйнування виробничих потужностей та примусова міграція, призводять до зменшення попиту на фінансові послуги, розбалансування кредитних портфелів та підвищення потреби у формуванні резервів. Це зумовлює необхідність адаптації бізнес-моделей фінансових установ до умов воєнного часу, забезпечення операційної ефективності та підтримки стабільності ринку.

Водночас військовий конфлікт зумовлює природний процес очищення ринку: слабші учасники відходять, що потенційно може знизити рівень конкуренції та якість фінансових послуг, водночас залишаючи сильні інститути, здатні забезпечити стабільність і розвиток ринку. Збалансована політика регулятора спрямована на збереження добросовісних учасників та формування різноманітного фінансового середовища, здатного задовольнити потреби споживачів фінансових послуг у післявоєнний період і водночас зміцнити економічну безпеку фінансового та майнового ринків як ключової складової національної безпеки України.

Фінансовий і майновий ринки України є критично важливими складовими національної економічної системи та відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки держави. Їхня стійкість та ефективне функціонування прямо впливають на стабільність соціально-економічного середовища, формування довіри населення та інвестиційну привабливість країни.

Військова агресія російської федерації показала високий рівень вразливості фінансового сектору до зовнішніх шоків, посилила кредитні, ринкові та операційні ризики, а також створила необхідність переосмислення існуючих бізнес-моделей фінансових установ і регуляторних підходів. У цих умовах особливої актуальності набуває інтегроване регулювання фінансового та майнового ринків, спрямоване на підвищення їх стійкості та забезпечення захисту національних інтересів.

Впровадження Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року, гармонізація національного законодавства з європейськими нормами та модернізація інституційного середовища створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності ринку, запровадження сучасних

фінансових технологій та зміцнення економічної безпеки фінансового і майнового секторів.

Для подальшого забезпечення національної безпеки доцільним є впровадження системи превентивного моніторингу фінансових ризиків, розробка механізмів стимулювання інноваційних фінансових інструментів, а також формування адаптивних моделей управління кредитними, ринковими та операційними ризиками, що враховують специфіку післявоєнного відновлення економіки.

Своєчасне впровадження таких заходів дозволить не лише стабілізувати фінансову систему, а й забезпечити її здатність ефективно реагувати на нові виклики, підтримувати різноманітність учасників ринку та забезпечити широке задоволення потреб споживачів фінансових послуг, що, у свою чергу, сприятиме довгостроковій стійкості економіки та зміцненню національної безпеки України.

Література

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угоду ратифіковано із заявою Законом від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

2. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Березень 2021. URL : https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Харахаш О.В., аспірант, Іванченкова Л.В., д.е.н., проф., Волкова А.Ю., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Цифрова трансформація маркетингу у 21 столітті стала визначальною рисою інноваційного прогресу та важливим інструментом для управління кризами. Через нещодавні глобальні потрясіння, такі як фінансові кризи, пандемія COVID-19, енергетична нестабільність та геополітичні конфлікти, підприємствам довелося швидко знаходити нові способи зв'язку з клієнтами. Цифровий маркетинг допоміг багатьом компаніям не лише залишитися в бізнесі, але й сприяти довгостроковому економічному зростанню.

Сьогодні цифровий маркетинг включає більше, ніж просто онлайн-рекламу. Він також включає цілу екосистему цифрових послуг, таких як автоматизовані CRM-платформи, персоналізований таргетинг, аналітика великих даних, багатоканальні стратегії та спільне використання соціальних мереж і мобільних додатків. Ці інструменти дозволяють створювати гнучкі та масштабовані моделі взаємодії з клієнтами, дозволяють легко та швидко змінювати ціннісні пропозиції у відповідь на зміни попиту та дають точні вимірювання того, наскільки добре працює кампанія [1].

Через епідемію економічна ситуація погіршується, що робить цифрову трансформацію ще важливішою для малого та середнього бізнесу. Багатьом компаніям довелося відмовитися від своїх фізичних місць розташування, що означало переведення їхніх бізнес-операцій в онлайн. Вони змогли утримувати клієнтів та виходити на нові ринки з низькою ціною через канали цифрового маркетингу, такі як соціальні мережі, торговельні майданчики та email-маркетинг. Дослідження показують, що цифровий маркетинг може допомогти малому та середньому бізнесу скоротити витрати на залучення нових клієнтів на 40-60%, зберігаючи або навіть збільшуючи свої продажі [2].

Цифрова трансформація маркетингу охоплює більше, ніж просто інструменти. Вона змінює уявлення людей про стратегію від транзакційної моделі до такої, що зосереджена на побудові довготривалих відносин з клієнтами, заснованих на цінностях, персоналізації та соціальній відповідальності. Кампанії, що підтримують сталий розвиток або місцеві продукти, будують більше довіри та лояльності, ніж звичайна реклама. Це створює нову маркетингову етику, яка допомагає зростати як економіці, так і соціальному капіталу.

Цифрова трансформація маркетингу стає дедалі важливішою частиною стратегії економічного відновлення Європейського Союзу.

Фінансові ініціативи для малих та середніх підприємств щодо впровадження нових технологій, податкові пільги для IT-рішень та допомога в електронній комерції разом допомогли тисячам підприємств адаптуватися до нових правил. Цифрові платформи відіграли вирішальну роль у відродженні внутрішнього ринку після локдаунів у Франції, Німеччині та Естонії [3].

Цифрова трансформація маркетингу має значні перспективи в Україні. Країна має значну кількість населення, яке володіє технологіями, динамічний IT-сектор та процвітаючу економічну екосистему. І навпаки, нестабільність, конфлікти та недостатні фінансові ресурси шкодять корпоративній діяльності. За таких обставин технології цифрового маркетингу можуть служити ефективним та доступним засобом для фірм відновлення, залучення нових клієнтів та виходу на світовий ринок [4].

Цифрова аналітика дозволяє коригувати ціни в режимі реального часу, виявляти нові сегменти ринку та оптимізувати логістику. Використання штучного інтелекту в маркетингу сприяє автоматизації монотонної роботи, покращує обслуговування клієнтів та зменшує залежність від персоналу під час дефіциту кадрів.

Цифровий маркетинг — це не просто тимчасове явище; це законний засіб сприяння економічному відновленню. Він гарантує, що підприємства можуть адаптуватися, впроваджувати інновації та залишатися операційними, незважаючи на постійні зміни. Цифровий маркетинг може сприяти інтеграції країн, що розвиваються, у світову економіку, підтримувати та розширювати фірми, а також дозволяти урядам сприяти підприємництву та соціальній стабільності.

Література

1. Thota, V., Mishra, P., Kapoor, K., Maurya, M., & Izhar, F. (2023). Digital Transformation in Marketing: Leading Strategies for Organizational adaptation and growth. Journal of Informatics Education and Research. https://doi.org/10.52783/jier.v3i2.313

2. Kanojia, K., & Rathore, T. (2025). Digital Marketing Strategies for small businesses. International Journal of Innovations in Science Engineering and Management., 38–45. https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i138-45

3. Gigauri, I., & Djakeli, K. (2021). Expecting transformation of marketing during the Post-Pandemic new normal. International Journal of Sustainable Economies Management, 10(2), 1–18. https://doi.org/10.4018/ijsem.2021040101

4. Kostyrko, L., Martynov, A., & Rozmyslova, M. (2023b). Digital business transformation as an element of crisis management. Economics Finances Law, 5, 62–65. https://doi.org/10.37634/efp.2023.5.13

ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ГУМАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Пурцхванідзе О.В., к.філос.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах процесів, які охопили сучасний світ, а саме глобальна нестабільність, технологічний прогрес, криза довіри до державних інституцій, які орієнтовані, як правило, на ефективність і не враховують людського і морального виміру, стає актуальним питання щодо гуманізації державного управління.

Саме філософія управління, як рефлексія над сенсом і цінностями управлінської діяльності, стає потужним чинником її переосмислення в контексті моральних цінностей, свободи та відповідальності. Цій проблематиці присвячено дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так М. Вебер - засновник концепції *раціональної бюрократії;* підкреслював важливість професіоналізму, відповідальності та безособовості державної служби. Водночас він попереджав про небезпеку "залізної клітки раціональності". Один із засновників сучасного менеджменту П.Друкер наполягав, що управління — це не лише технічна, а насамперед *моральна функція,* адже воно має справу з людьми. А Фредерік Гаєк аналізував моральні підвалини свободи та обмеження державної влади як важливого для етичного виміру управління. На увагу заслуговують і доробки вітчизняних науковців, а саме В.Бебика, Н.Нижник, Ю. Сурміна, В.Лугового та інших.

Ціннісною основою державного управління в сучасних умовах повинна стати гуманізація управління, яка за своєю сутністю орієнтована на людину, її гідність і права. Корінною відмінністю такого управління від технократичного або бюрократичного є, насамперед, його людиноцентричність, гармонійний розвиток особистості та суспільства, етичний і ціннісно-орієнтований тип мислення, який вбачає в людині партнера і співтворця і спирається на принципи справедливості, довіри, служіння і комунікації. В якості прикладу гуманістичних практик управління в Україні можуть стати електронне врядування, прозорість рішень, такі клієнтоорієнтовані сервіси, як ЦНАПи, «Дія».

Філософський вимір гуманізації управління реалізується в рефлексії етичного, антропологічного, екзистенційного і комунікативного змістів управління. Так етичний зміст управління полягає в чесності, справедливості, відповідальності і служінні. Антропологічний - у визнанні унікальності людини, її гідності, розумінні останньої як мети управління, а не його засобу. Щодо екзистенційного виміру, то тут управління тлумачиться як усвідомлення свободи і відповідальності управління (А.Камю, Ж.-П. Сартр). Комунікативний вимір управління полягає в

діалозі влади і суспільства, у відкритості та прозорості комунікації (Ю.Габермас).

Філософія управління сьогодні постає і як чинник формування нової управлінської культури. Так, сутнісною характеристикою управлінської культури є людиноцентричний стиль лідерства, який полягає в служінні лідера своїм підлеглим. Засновником цієї концепції вважається американський філософ і менеджер Р. Грінліф, який сформулював основні принципи людиноцентричного лідерства, а саме: служіння іншим, емпатія та слухання, зростання інших, етичність і довіра, сприяння спільному благу, покора як сила. За таких умов влада розглядається не як привілей, а як довіра, а ефективність як наслідок довіри. Зрозуміло, що така модель протистоїть авторитаризму, бюрократизму і технократичному мисленню, оскільки передбачає моральну відповідальність керівника за долю людей.

Як характеристику управлінської культури філософія управління розглядає і проблему балансу раціонального та етичного у прийняті рішень. Такий баланс не означає компромісу, а насамперед поєднання раціонального і морального в прийнятті управлінських рішень. Щодо механізмів досягнення такого балансу, то до них слід віднести по-перше, наявність етичної оцінки впливу того чи іншого рішення на людину, її гідність, права і довіру. По-друге, це прозорість і підзвітність. Як механізм вони передбачають чесне і неупереджене пояснення мотивів дій управлінця, що дає можливість запобіганню зловживань. По-третє, включення громадської думки при прийняття рішень, що забезпечує діалог, реальну «комунікативну дію». І з рештою, до механізмів досягнення балансу раціонального та етичного в прийнятті рішень слід віднести пріоритети людини над системою, справедливість над вигодою, гідність над формальністю.

Важливим фактором формування управлінської культури є формування критичного мислення і моральної зрілості управлінців, освіта і професійна підготовка державних службовців із залученням в освітній процес філософських дисциплін.

Так, наприклад, філософія управління формує етичні стандарти державної служби. Вона впливає на осмислення моральної природи влади, розглядаючи її не як самоціль, а як служіння суспільству. Завдяки філософії управління стає можливим визначення чітких ціннісних орієнтирів управлінця, формує у державних службовців усвідомлення таких цінностей як справедливість, гідність довіра, дає можливість оцінити не тільки ефективність, а й моральність дій, вбачати головну мету управління як благо люди.

Отже, філософія управління виступає не тільки в якості теоретичної дисципліни, а ціннісним і світоглядним орієнтиром для реформування державного управління. Її гуманістична спрямованість надає можливість переосмислення ролі влади як служіння людині, етики відповідальності,

комунікації та довіри. Саме гуманізація державного управляння на філософських засадах відкриває потужні можливості побудови справедливої, відкритої та орієнтованої на людину держави

Література

1. Грінліф, Р. *Лідерство через служіння: Подорож до природи законної влади та величі /* пер. з англ. — Нью-Йорк : Paulist Press, 1977. — 370 с.

2. Habermas, J. The Theory of Communicative Action: Volume 1: Reason and the Rationalization of Society Beacon Press, 1984. – 512.

3.Нижник Н.Р. *Етичні стандарти державної служби: сучасні підходи.* — К.: НАДУ, 2018.

ASPECTS OF MANAGEMENT OF SYSTEMIC EXCELLENCE OF AN ENTERPRISE AS A BUSINESS ORGANIZATION IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Oleksii Haharinov, Ph.D. in Economics, Teacher of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Doctoral student at Odesa National University of Technology.

Valerii Nemchenko, Doctor of Economics, Professor, Corresponding Member of the Ukrainian Ecological Academy of Sciences, Academician of the Ukrainian Academy of Economic Cybernetics, Professor of the Department of Finance, Accounting and Auditing of the Odesa National University of Technology.

The current state of the world, and accordingly the external conditions of the functioning and development of enterprises, which in terms of influence have an advantage over the influence of an individual business entity, are characterized by a high degree of uncertainty. A high degree of uncertainty directly affects the work with risks, the assessment of the probability of occurrence of certain events that can significantly affect the activities of the enterprise, lead to various kinds of failures, failures in the work of the enterprise and other violations that can destabilize its activities and cause significant negative consequences, including catastrophic ones - cessation of activities and liquidation.

Uncertainty regarding enterprise management is a certain state associated with incompleteness, untimeliness, and a certain unreliability of information for decision-making by the management of an enterprise of a particular business entity regarding issues of its functioning and development, primarily of a strategic nature. The management system encounters a high degree of uncertainty when strategizing and going through the strategic cycle, primarily in the context of analyzing the external environment. The management trap regarding these issues is to find a certain strategic focus and implement the necessary changes in the internal environment of the enterprise, taking into account that the higher the degree of uncertainty, the more difficult it is to find a point of application of efforts regarding the criteria of effectiveness and efficiency in the context of preserving and increasing the strategic potential of the enterprise. Therefore, strategic management and the stage of studying the external environment from megatrends and their possible impact on the activities of the enterprise, to the state of favorability of indirect and direct influence of stakeholders in the context of political, socio-economic, technical-technological, environmental, legal and cultural components, should become a permanent function of the management system of the business entity.

Enterprise management in conditions of uncertainty is directly related to understanding the essence of its types [1, pp. 27-29]: aleatory (stochastic nature of the world, instability and variability of the physical environment); epistemic (secondary to absolutely physical uncertainty, manifested in lack of knowledge

or misunderstanding of events and phenomena); semantic (associated with vague interpretations and misunderstanding of specific concepts and ideas, uncertainty in the interpretation of words).

Taking into account the aleatory type of uncertainty is primarily associated with organizational research within the framework of the implementation of permanent functions in the enterprise management system for those objects of analysis of the external and internal environment of enterprises that require rhythmic collection and analysis of information for the purposes of monitoring and further decision-making in order not to lose the strategic potential of functioning and development. Why is the rhythm of information collection for further analysis related to the speed of change? Regarding the study of the object and requires the establishment of adequate time frames so that the analysis for decision-making is not outdated, but meets the requirements of completeness, reliability and validity. That is why in conditions of uncertainty, strategic management becomes particularly important. Also, in connection with the object of study itself, it is advisable to focus on the analysis of soft signals, which requires breadth and openness of thinking, understanding of non-obvious cause-and-effect relationships taking into account soft factors and acquiring the necessary level of competence. In this context, the question arises of the flexibility of the management system, regarding the speed of response and its potential for change. Traditional management systems, which are based on a linear-functional approach to managing the object, are effective in the context of the tactical level of management within the framework of the main activity. However, if we are talking about taking into account the types of uncertainty to increase the effectiveness of strategic management, and it is at this level that the greatest area of uncertainty increases, then it is necessary to apply team intelligence throughout the management system based on a project approach and the creation of cross-functional working groups on all existing issues of this level of complexity. Why is it necessary to base group dynamics on this with the creation of feedback from external specialists in order to avoid the trap of tunnel thinking.

The aspects of working with the epistemic type of uncertainty are the formation of hard and soft skills among representatives of the enterprise's management and all categories of personnel at the enterprise within the area of responsibility for meeting the challenges of modernity. This includes increasing the level of tolerance for change, flexibility and adaptation, systemic, strategic and critical thinking, design thinking, leadership, working with knowledge of the matter, teamwork, emotional intelligence, etc. The focus should be on identifying weak areas and insufficient level of skills for effective work in conditions of uncertainty, taking into account the strategic targets of the enterprise. Periodic diagnostics of the level and further development to reduce the strategic gap between employees of management levels and functional areas should become a constant task. A high level of hard skills in pairs with a high

level of manageability of the object of the main activity of the enterprise (production of products and/or provision of services) and provides its service and management orientation at the tactical level is a key task for working with this type of uncertainty in terms of directing the focus of the management system to more complex and strategically significant aspects in the context, deepening the level of understanding of events and phenomena in the external environment in conditions of uncertainty. Taking into account this type of uncertainty is also associated with the collection, analysis of information for further decision-making in the context of enterprise activities.

Semantic uncertainty requires the creation of an effective communication system, a single information field and a system of operational definitions at enterprises to reduce the likelihood of vague interpretation and unambiguous understanding of the essence by all employees, from the strategic to the tactical level, depending on the position at the enterprise and the object of management. The importance of reducing semantic uncertainty stems from the fact that language, in certain cases, performs the internal function of thinking, and only then is used as a means of external communication [2]. It follows that what the management of the enterprise transmits and those tasks that it must be provided with a single substantive field as a result of this, by feedback methods, achieves confidence in the unambiguous understanding of their essence, importance, efficiency and effectiveness of implementation by all participants in the process/project. It also requires the formation of such control and feedback systems that minimize the loss of time, resources and demotivation, which is based on the vagueness of interpretations. The focus of strengthening work with this type of uncertainty in the context of the means of working with it lies both in the institutional and cultural plane. Corporate culture should be built on constructive values: openness, initiative, competence, thoughtfulness, teamwork, development, timeliness, purposefulness, etc. A corporate culture that allows development in conditions of uncertainty is a certain bulwark of stability and antifragility, because in such conditions everything is mobile, except for ethical principles and foundations, as well as the values on which business is conducted, the team is built, interaction with clients and partners. Trust is what becomes valuable for money in conditions of uncertainty and allows it to be reduced, and, as a consequence, to increase financial and economic results and strengthen financial stability.

From the position of managing the systemic excellence of an enterprise, as a business organization - the management of the enterprise needs a program that in its systemic state (state elements and connections between them) is fragile. At the same time, the systemic excellence of the enterprise is a function of the systemic state of the enterprise [3, p. 54], its content is manifested in the multifaceted excellence of the system structure and its internal environment, which arises from interaction with the external environment, with the maximum possible implementation in them of the system properties known in the theory of

the system (static systemic excellence) and the perfection of the organization of the functioning of systems, with the maximum possible compliance with the system principles and laws of the functioning of the system known in the theory of the system (dynamic systemic excellence) [4, p. 32-33].

In general, regarding the management of the systemic excellence of an enterprise in conditions of uncertainty, it is necessary to find answers to three main questions: What is fragile? What changes need to be implemented to form/strengthen stability? What changes need to be implemented to form/strengthen antifragility? This question should be asked at least once a year within the strategic development session of the enterprise and returned to them every 90 days in the aspect of the plan/actual analysis developed in this context.

Literature

1. Савчук В. Стратегування в умовах невизначеності / В. Савчук, Д. Ковальов: доповн. і переробл. вид. - К. : Лабораторія, 2024. - 304 с.

2. Загнітко А.П. Теорії сучасних лінгвістичних вчень: навчальний посібник. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2019. – 528 с.

3. Гагарінов О.В. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 412 с.

4. Кобзев П.М. Визначення рівня системної досконалості підприємства на основі ієрархічної моделі оціночних показників / П. М. Кобзев // Управління розвитком. – ХНЕУ. – 2004. – №1. – С. 31–39.

ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ: РОЗВИТОК ПЕРШОЇ КЛАСИЧНОЇ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Савенко І.І., д.е.н., проф., Сирота В.С. здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Фредерік Тейлор, американський інженер і дослідник, вважається основоположником науки управління. Запропонована ним система організації праці й управлінських відносин викликала "організаційну революцію" у сфері виробництва й управління. Уперше свої погляди він виклав у статті "Система кусочних розцінок" (1895). Потім вони були розширені в книзі "Цехове управління" (1903) і одержали розвиток в "Основах наукового менеджменту" (1911) [1].

Фредерік Тейлор вважається засновником школи наукового управління, яка сформувалася наприкінці XIX – на початку XX століття. Він виділив три основні напрями її розвитку: навчання персоналу та систематичний відбір кадрів, нормування праці, а також використання грошових стимулів за кінцевий результат. Головною метою цих напрямів було зниження кількості помилок під час виконання стандартних операцій та мобілізація потенціалу працівника для підвищення якості праці.

Основна ідея школи наукового управління полягала у застосуванні наукового підходу до організації праці. Вона була спрямована на підвищення продуктивності та ефективності виробництва шляхом раціоналізації трудових процесів. Саме з цієї школи почалося формування менеджменту як окремої наукової дисципліни, що поєднала економічні та організаційні методи управління [2].

Термін «наукове управління» ввів Ф.У. Тейлор. Це поняття було спрямовано на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (операційних виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці. Засновниками школи були: Фредерік Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант.

Система наукової організації праці Тейлора побудована на п'яти основних принципах. По-перше, науковий вибір працівників: він розробив тести для перевірки здатності виконувати ті чи інші види робіт, інспектування якості продукції та вивчення особистих здібностей працівників. По-друге, важливим принципом було наукове вивчення працівників та їх навчання для досягнення максимальної ефективності праці. Додатково система передбачала спеціалізацію роботи, важливість мотиву заробітної платні й преміювання, а також справедливий розподіл відповідальності між працівниками і керівниками. Хоча у центрі уваги Ф. Тейлора було управління підприємствами, він наголошував, що ті ж принципи можуть бути застосовані й до всіх видів соціального управління.

Задачі управління Ф. Тейлор вбачав у кількох ключових напрямах. Передусім потрібно було рівномірно розділити роботу між виконавцями відповідно до їхніх здібностей. Важливо було чітко визначити завдання, встановити раціональні технології, навчити цьому працівників і домогтися їх практичного використання. Додатково Тейлор наголошував на необхідності матеріального заохочення за якісне виконання завдань, а також встановлення системи штрафів за непродуктивну роботу.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники *Ліліан і Френк Гілберти.* Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру й винайдений ними спеціальний прилад мікрохронометр, що міг вимірювати й фіксувати проміжки часу тривалістю до 1/2000 секунди. За допомогою методу стоп-кадрів їм удалося виявити й описати 17 основних рухів кисті руки та їхню тривалість. Це дозволило виявити зайві рухи, які при виконанні стандартних дій на звичайному встаткуванні були зайвими, непродуктивними.

Вони досліджували проблеми стомлюваності, рухової активності, шляхи покращення загального стану працівника, робоче місце. Ліліан Гілбрет (як перша жінка, що підготувала тези з психології на ступінь доктора філософії в США) зосередила увагу на науковому доборі, навчанні та розподілі службовців. Вона вже не ігнорувала (як Тейлор) людський фактор. Відтак, вчення Л. Гілбрет стало своєрідним місточком між точним управлінням часом, рухами, процесами, організацією діяльності та керівництвом персоналом.

Генрі Форд вважається одним із творців менеджменту автомобілебудівної галузі. Саме йому належить ідея конвеєрної організації праці. Винахідник говорив: *«Зібратися разом – це початок, триматися разом – це прогрес, працювати разом – це успіх»* [3]. До основних постулатів його теорії відносяться:

— централізація управління на основі чіткої вертикальної організації об'єднання підприємств, що входять до ланцюга виготовлення автомобіля;

— глибокий поділ праці на основі високого рівня професіоналізму працівників конвеєрного виробництва;

— розвиток стандартизації у виробництві автомобілів, що дозволить випускати різні моделі;

— постійне удосконалювання управління виробництвом [4].

Серед інших слід виділити *Г. Гантта.* Він вніс вклад у розробку теорії лідерства, будував плани майбутньої «демократії на виробництві» і мріяв про гуманізацію науки управління в майбутньому. Йому належить фраза: «*Із всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактору*» [5].

Основний внесок Гантта:

— розробка графіка планування робіт (діаграма Гантта [6]), яка досі застосовується у проєктному менеджменті;

— акцент на мотивації працівників, він пропонував премії не тільки за власну роботу, але й за успіхи всього колективу;

— розвиток ідей Тейлора у напрямі планування та контролю виробничих процесів.

Тобто він — це місток від «чистого тейлоризму» до більш «людяних» підходів у менеджменті.

Внесок школи наукового управління: використання наукового аналізу стосовно визначення найкращих методів виконання завдання; добір людей до виконання певних завдань та спеціальне навчання їх; забезпечення робітників певними ресурсами, необхідними для досягнення мети; систематичне використання матеріального стимулювання щодо підвищення продуктивності праці; формування організації, в якій кожен робітник реалізовував би свій потенціал; застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеня задоволення потреб та продуктивності праці.

Заслугою Тейлора та його послідовників слід також вважати обґрунтування потреби виділення управлінської праці як сфери діяльності особливої групи людей, які можуть досягати в ній високої продуктивності. Поява школи наукового управління була переломним моментом, після якого управління почали визнавати як самостійну сферу наукових досліджень.

Недоліки школи наукового управління: розглядання праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактора; заперечення лінійної системи управління через відокремлення функцій планування; організація розглядалася як замкнута система, переоцінка неформальних факторів (спілкування, самоповага тощо), надмірна стандартизація — не підходить для творчої чи інтелектуальної праці, високий ризик конфліктів між менеджментом і працівниками через жорстку дисципліну, однобічність підходу — увага лише до продуктивності, без урахування соціальних і культурних аспектів, механічне трактування мотивації — робітника стимулювали здебільшого грошима, без розвитку інших факторів (професійний ріст, визнання тощо) [7].

Отже, школа наукового управління стала першою класичною теорією менеджменту, яка заклала підґрунтя для подальшого розвитку науки управління. Її здобутками є науковий підхід до організації праці, обґрунтування ролі управлінської діяльності, запровадження нормування, спеціалізації, матеріального стимулювання та планування виробничих процесів. Разом з тим, підхід мав і суттєві обмеження: ігнорування психологічного аспекту праці, надмірна стандартизація, розгляд організації як замкнутої системи, механістичне розуміння мотивації. Незважаючи на це, школа наукового управління відіграла ключову роль у становленні менеджменту як самостійної науки та стала базою для подальших теоретичних напрямів.

Література

1. Класичні теорії менеджменту. Studfile.net. URL: https://studfile.net/preview/9777625/page:2/ (дата звернення: 03.10.2025).

2. Фредерік Тейлор – засновник наукового менеджменту. Dovidka.biz.ua. URL: https://dovidka.biz.ua/frederik-teylor-zasnovnik-naukovogo-menedzhmentu (дата звернення: 03.10.2025).

3. «10 правил життя Генрі Форда». NV / Azart. URL: https://azart.nv.ua/ukr/articles/pravila-zhittya-genri-forda-50336535.html (дата звернення: 03.10.2025).

4. Школа наукового управління (1900—1930 рр.). Studfile.net. URL: https://studfile.net/preview/5468861/page:2/ (дата звернення: 03.10.2025).

5. Формування школи «наукового менеджменту». BukLib.net. URL: https://buklib.net/books/27470/ (дата звернення: 03.10.2025).

6. Діаграма Ганта: сутність та нюанси використання. Tracy (блог). URL: https://tra.cy/uk/blog/gantt-chart (дата звернення: 03.10.2025).

7. Школа наукового управління. Studfile.net. URL: https://studfile.net/preview/8948263/ (дата звернення: 03.10.2025).

НЕОКЛАСИЧНА ШКОЛА - ШКОЛА РУХУ ДО ГУМАННИХ СТОСУНКІВ

Савенко І.І., д.е.н., проф., Кілафли А.О., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Неокласична школа менеджменту, відома також як «школа людських відносин», виникла у першій половині XX століття як реакція на недоліки класичної та адміністративної шкіл управління. Класичний підхід приділяв основну увагу технічним і організаційним аспектам праці, залишаючи поза увагою психологічні та соціальні потреби людини. Проте практика показала, що продуктивність працівників визначається не лише технічними умовами, а й міжособистісними відносинами, задоволенням від праці, груповою підтримкою. Саме це стало основою формування неокласичної школи, яка зробила людину центральним об’єктом управління.

Ключовим положенням неокласичної школи є визнання людського фактору головним елементом організаційної ефективності. Її представники підкреслювали, що результативність роботи залежить від мотивації, відчуття причетності до спільної справи, визнання, спілкування та психологічного комфорту працівників.

Основні ідеї школи:

Гуманістичний підхід – увага до задоволення потреб співробітників, їхньої самореалізації та розвитку здібностей.

Соціально-психологічні чинники – роль комунікації, взаємопідтримки та неформальних груп у підвищенні продуктивності.

Мотивація праці – врахування не лише матеріальних стимулів, а й соціальних і духовних потреб (визнання, повага, можливість впливати на рішення).

Командна динаміка – важливість групової згуртованості, спільної роботи та створення позитивного клімату в колективі.

Неокласична школа значною мірою вплинула на сучасні підходи до управління персоналом. Вона започаткувала функції підбору кадрів, навчання, розвитку, мотивації та оцінки працівників. Практичними аспектами застосування є:

1. Управління персоналом: із 1950-х років формується окрема управлінська функція, яка акцентує увагу на людських відносинах.

2. Комунікація і участь: обговорення, консультації, спільне планування стали інструментами підвищення довіри й задоволеності працівників.

3. Підтримка і визнання: запроваджуються заходи щодо покращення умов праці, гнучкі графіки, корпоративна культура та неформальне спілкування.

4. Тімбілдінг та делегування: формуються команди, працівникам дають більше автономії, що сприяє розвитку лідерських якостей.

5. Практики мотивації: використання ідей Маслоу (ієрархія потреб), Герцберга (теорія мотивації-гігієни), МакҐрегора (теорії X і Y) дозволило створити практики, орієнтовані на розвиток людського потенціалу.

Представниками неокласичної школи можна виділити таких 3 осіб:

Мері Паркер Фоллетт – одна з перших, хто розглядав менеджмент як процес співпраці й партнерства, наголошувала на важливості групової динаміки.

Елтон Мейо – автор «хоторнських експериментів», які довели вирішальну роль соціальних чинників у продуктивності.

Дуглас МакҐрегор – розробив теорії X і Y, які відображають два різні підходи до управління людьми.

Інші відомі дослідники такі як: Ч. Бернард, Г. Мюнстерберг, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, А. Маслоу – розвивали ідеї мотивації, лідерства та організаційної поведінки.

Отже, неокласична школа стала основою сучасного управління персоналом. Вона довела, що людина – головний ресурс будь-якої організації, а ефективність роботи залежить від гармонійного поєднання технічних і соціальних факторів. Її внесок полягає у формуванні гуманістичного підходу до менеджменту, де першочергове значення мають не накази і контроль, а мотивація, співпраця і турбота про працівників.

Література

1. Основи теорії менеджменту. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/88574e53-7a10-4c8d-8176-d5058330d512/content (дата звернення: 03.10.2025).

2. Основи менеджменту та маркетингу. URL: https://e-library.kpefk.com.ua/wp-content/uploads/2023/.pdf (дата звернення: 03.10.2025).

3. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2241_39597804.pdf/ (дата звернення: 03.10.2025).

4. Неокласична школа (школа людських стосунків, школа руху на гуманні стосунки) (1920-1950 рр.). URL: https://studfile.net/preview/5468861/page:3/ (дата звернення: 03.10.2025).

ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Буяновська Я.А., здоб. СВО «Магістр», Лобоцька Л.Л., к.т.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Хлібопекарська галузь в Україні виконує критично важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи базову продовольчу потребу населення та створюючи значну кількість робочих місць у регіональній економіці. Водночас після 2017 року та особливо в період повномасштабного воєнного вторгнення сфера виробництва хліба й хлібобулочних виробів зазнала помітних трансформацій: обсяги виробництва знизилися, змінилася структура попиту, зросла нестабільність постачань сировини та енергоносіїв, що прямо вплинуло на фінансові показники підприємств. За результатами галузевого дослідження, обсяги виробництва хліба й хлібобулочних виробів у період 2017–2021 років скоротилися з приблизно 1 073,1 тис. тонн до 845,1 тис. тонн, а подальші воєнні шоки призвели до додаткового падіння у 2022 році; у 2023 році було зафіксовано часткове відновлення, проте динаміка все ще далека від довоєнних рівнів [1].

Зниження внутрішнього попиту є одним із факторів, що посилили фінансовий тиск на виробників. Періодичні дослідження споживчих трендів демонструють суттєве зниження споживання хліба на душу населення: у віддаленій перспективі (2015–2023) показник значно скоротився внаслідок поєднання зменшення населення, еміграційних процесів та зниження купівельної спроможності, що створює додаткову проблему для стабільної реалізації продукції та планування оборотних коштів. У розрізі макроекономічного контексту це співпадає з коливаннями врожайності зернових культур і доступністю борошна, що визначаються загальною продуктивністю аграрного сектору країни та експортними пріоритетами [2].

Енергоємність виробництва залишається ще одним значущим чинником, який підсилює собівартість хлібобулочних виробів і знижує фінансову стійкість підприємств. Підприємства, що використовують застаріле обладнання або залежать від дорожчих традиційних джерел теплової енергії, мають вищі питомі енерговитрати на одиницю продукції, що в умовах волатильності цін на енергоносії може швидко погіршити маржинальність і призвести до проблем з ліквідністю. Відтак інвестиції в енергоефективні технології або програми заміщення джерел енергії виконують роль пріоритетного заходу фінансового оздоровлення. Міжнародні проєкти підтримки малого й середнього бізнесу в пекарській сфері, що почали реалізовуватися в 2024–2025 роках, спрямовані саме на

модернізацію обладнання й підвищення стійкості локальних ланцюгів постачання [3].

Прогнозні оцінки собівартості й ринкових цін демонструють додатковий ризик для фінансової стабільності: аналітики відзначали ймовірність зростання роздрібних цін на хліб до кінця 2025 року на рівні близько 20 %, що формує ризик подальшого зниження попиту або потребу у корекції продуктових ліній й цінових стратегій для збереження рентабельності. Такі очікування зумовлені загальноекономічними факторами, серед яких інфляційний тиск, зростання витрат на логістику та енергоресурси, а також валютні коливання, які впливають на імпортні складові сировини та комплектуючих [4].

Аналіз фінансового стану одного з найбільших підприємств хлібопекарської галузі України – Концерну «Хлібпром», що об'єднує декілька переробних підприємств у Львівській і Вінницькій областях, показав, що у 2022 році концерн отримав чистий прибуток у розмірі **21,1 млн грн**, що на 24 % більше, ніж у 2021-му (близько 17,06 млн грн). Виручка за цей період зросла на 15 % – до приблизно 1,7 млрд грн. Валове виробництво надало можливість отримати прибуток на суму 576 млн грн (+24 %), операційний прибуток склав 104,4 млн грн, що приблизно у 2,7 рази більше, ніж у попередньому році [5].

У 2023 році доходи продовжили зростати (до 1,8947 млрд грн), але чистий прибуток змінився: підприємство зазнало збитків у 2023 році – **67,6 млн грн**. У 2024 році доходи зросли ще: близько 2 035,558 млн грн, але чистий прибуток залишився негативним. Активи та зобов'язання теж ростуть: в 2024 році активи становили близько **1 188,527 млн грн**, зобов'язання – **567,384 млн грн**.

Отже, проблемами концерну є:

1. **Прибутковість**: хоча дохід зростає, чистий прибуток став негативним у 2023-2024 роках, що вказує на те, що витрати (операційні, енергетичні, логістичні, сировинні) перевищують доходи.

2. **Боргове навантаження та зобов'язання**: спостерігається зростання зобов'язань із 2022 до 2024, що є наслідком залучення кредитів для компенсації собівартості та роботи в умовах криз.

3. **Ліквідність та операційна ефективність**: негативний чистий прибуток дуже ймовірно вказує на низьку маржинальність, проблеми з ліквідністю, підвищені витрати на комунальні послуги, енергію.

Експрес-аналіз ситуації в концерні «Хлібпром» дозволяє окреслити такі можливості для відновлення фінансової стабільності:

– **оптимізація витрат на енергію та сировину**. З огляду на великий обсяг виробництва і великі активи, інвестиції в енергоефективне обладнання й технології (наприклад, нове печне обладнання, теплоізоляція, відновлювана енергія) можуть значно зменшити витрати;

– **реструктуризація боргів та фінансових зобов'язань**. Перегляд умов кредитів, залучення пільгових програм або державної підтримки, щоб знизити фінансові інтереси і строки повернення;

– **державна підтримка і регуляторні стимули** (субсидії, пільгове оподаткування, компенсація енергоносіїв або частини податку на виробництво);

– **інновації та диверсифікація продукції** (розвиток продукції з доданою вартістю, здорового харчування, преміальних чи спеціалізованих хлібобулочних виробів може дозволити підвищити маржу).

Приклад Концерну «Хлібпром» наочно демонструє, що навіть великі підприємства, які мають значні обсяги виробництва та традиційно стабільну позицію на ринку, не застраховані від ризику втрат прибутку, коли ланцюги витрат ростуть швидше за доходи. Щоб уникнути стагнації чи збитковості, таким підприємствам необхідно комбінувати внутрішні заходи з зовнішньою підтримкою: інвестиції, модернізація, реорганізація управлінських процесів, а також державні програми підтримки.

Вирішення проблем фінансового оздоровлення вимагає комплексного підходу, що поєднує реструктуризацію фінансових зобов'язань, оптимізацію операційних витрат, модернізацію виробничих процесів і розвиток нових каналів збуту. Реструктуризація боргів має супроводжуватися одночасним планом підвищення операційної ефективності: скорочення втрат у виробництві, підвищення продуктивності праці, зниження питомих енерговитрат і впровадження цифрових рішень для управління запасами й постачанням. Важливо, щоб державна та міжнародна підтримка орієнтувалася не лише на короткотермінове покриття дефіциту ліквідності, але й на стимулювання інвестицій у модернізацію й кооперацію малих та середніх виробників, що підвищить їхню стійкість до майбутніх шоків. Позитивні ініціативи міжнародних донорів та програм з підтримки SME вже показали ефект у ряді регіонів України, де проєкти модернізації виробництва дали змогу збільшити локальну пропозицію та зменшити витрати на логістику [3].

Для науково обґрунтованого підходу до оздоровлення необхідно проводити регулярний моніторинг фінансових показників підприємств галузі: динаміки виручки, валового й чистого прибутку, показників рентабельності активів і капіталу, співвідношення власного та позикового капіталу, а також структури поточних і довгострокових зобов'язань. У практичній площині доцільно використовувати комбіновані механізми, які поєднують державні субсидії на інвестпроєкти з частковим фінансуванням через пільгові кредити та грантові програми від міжнародних донорів. В контексті аграрної бази країни, яка залишається одним із важливих факторів забезпечення сировиною, критично необхідна координація між агропромисловим сектором і переробниками, аби уникнути дефіциту борошна в окремих регіонах і вирівняти закупівельні ціни на сировину [6].

Отже, фінансове оздоровлення підприємств хлібопекарської галузі має базуватися на поєднанні короткострокових заходів з відновлення ліквідності та довгострокових стратегій капіталовкладень у модернізацію й енергоефективність. Комбінація реструктуризації боргів, оптимізації виробничих процесів, державної підтримки та активного залучення міжнародних програм дозволить відновити конкурентоспроможність галузі, стабілізувати обсяги виробництва й забезпечити продовольчу стійкість населення в умовах сучасних економічних викликів.

Література

1. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні, Pro-Consulting, річний звіт 2024. URL: https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.09.2025)
2. Per capita food production / consumption. Дані та огляди (ResearchGate / CEIC) щодо динаміки споживання хліба на душу населення. URL: https://www.researchgate.net/publication/348621480_Per_capita_food_consumption_trends_in_Ukraine?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.09.2025)
3. Проєкти підтримки малих і середніх пекарень (Bake4Ukraine и ін.). Опис ініціатив 2024–2025, що фокусуються на модернізації SME пекарень. URL: https://www.agroberichtenbuitenland.nl (дата звернення 11.09.2025)
4. Інтерфакс-Україна: аналіз прогнозів цін на хліб (огляд, 2025). Оцінка можливого зростання роздрібних цін до кінця 2025 року. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1079092.html (дата звернення 11.09.2025)
5. Лиса А. За 2022 рік концерн «Хлібпром» збільшив прибуток 24%. URL: https://landlord.ua/news/za-2022-rik-kontsern-khlibprom-zbilshyv-prybutok-24 (дата звернення 11.09.2025)
6. Broyaka «Ukrainian Grain and Oilseed Markets after Three Years…» (огляд, квітень 2025). Контекст аграрного забезпечення сировиною. URL: https://www.agmanager.info (дата звернення 11.09.2025)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗПОДІЛУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Городніченко С.М., аспірант, Замлинський В.А., д.е.н., проф.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується стрімким переходом до цифрових моделей управління ресурсами. Енергетичний сектор, який забезпечує стійкість виробничих і соціальних процесів, став ключовою сферою впровадження інновацій та цифрових технологій. В Україні проблема справедливого та ефективного розподілу енергоресурсів набуває стратегічного значення в умовах війни, руйнування інфраструктури та потреби відновлення енергетичної незалежності.

Соціально-економічна природа цих процесів зумовлює потребу в нових підходах до регулювання, що базуються на поєднанні економічної ефективності, соціальної справедливості та технологічної інклюзивності [1]. В умовах цифрової трансформації такі аспекти взаємодіють у межах складної системи, де ключову роль відіграють державна політика, бізнес та громадянське суспільство.

Нерівномірність доступу до енергоресурсів в Україні залишається однією з головних причин регіональних і галузевих диспропорцій. Історична концентрація енергетичних потужностей у великих промислових містах, застаріла інфраструктура та неефективний енергоменеджмент спричиняють перевитрати та збільшення собівартості продукції у промисловості й аграрному секторі.

Відсутність прозорих механізмів енергетичного обліку, дублювання повноважень регуляторів і нестача достовірних даних перешкоджають ефективному управлінню енергетичними потоками. Додатковим соціальним викликом залишається енергетична бідність. Частина населення та малі підприємства не мають ресурсів для інвестування в енергоефективні технології, що підсилює соціально-економічну нерівність і створює загрозу стійкості регіонів.

Якщо до перелічених викликів додати недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів, а також кадровий і технологічний дефіцит у сфері енергетичного менеджменту, постає системна загроза ефективному функціонуванню енергетичного сектору та суміжних галузей. У таких умовах національна економіка стикається з ризиком сповільнення інноваційних процесів, зростанням енергозалежності та зниженням конкурентоспроможності промисловості й агропромислового комплексу. Відтак цифрова трансформація розподілу енергоресурсів має розглядатися не лише як технологічне оновлення, а як стратегічний чинник забезпечення економічної безпеки та стійкого розвитку держави.

Таблиця 1 – Соціально-економічні проблеми розподілу енергоресурсів в умовах цифрової трансформації та їх вплив на безпеку і стабільність розвитку країни

Соціально-економічна проблема	Зміст проблеми / прояв	Вплив на безпеку і стабільність розвитку країни
Нерівномірність доступу до енергоресурсів	Концентрація енергетичних потужностей у великих містах, дефіцит у громадах, енергетична бідність	Поглиблення регіональних диспропорцій, зростання соціальної напруги, зниження стійкості економіки
Застаріла енергетична інфраструктура	Високі втрати енергії, зношені мережі, відсутність сучасних технологій контролю	Зростання ризиків техногенних аварій, загроза енергетичній безпеці, підвищення собівартості виробництва
Відсутність прозорих механізмів енергетичного обліку	Недостатня цифровізація даних, дублювання функцій регуляторів, закритість статистики	Корупційні ризики, втрата довіри до енергетичної політики, гальмування реформ
Низька енергоефективність промисловості та АПК	Надмірне споживання енергії, відсутність мотивації до модернізації	Перевитрати ресурсів, зниження конкурентоспроможності, посилення залежності від імпорту енергоносіїв
Енергетична бідність населення	Неможливість для домогосподарств і МСП інвестувати в енергоощадні технології	Соціальне розшарування, зростання незадоволення, ризик дестабілізації громад
Недостатня цифрова інфраструктура управління енергоресурсами	Відсутність єдиної платформи збору, аналізу та моніторингу даних	Уповільнення реакції на кризи, неефективність державного регулювання
Кадровий та технологічний дефіцит	Брак фахівців у сфері енергоменеджменту, кібербезпеки, аналізу даних	Зниження рівня керованості енергетичними системами, вразливість до зовнішніх загроз
Недостатня інтеграція соціально-економічних та технологічних реформ	Розірваність між політикою, бізнесом і наукою, слабка міжсекторальна взаємодія	Втрата синергії розвитку, ризик неефективного використання інвестицій

Метою дослідження є розробка методів та інструментів для подолання цих проблем. Згідно з гіпотезою дослідження індустрії необхідна цифрова інфраструктура збору, перевірки та аналізу даних, що забезпечуватиме рівність доступу до енергоресурсів і формування довіри між споживачами, державою та бізнесом.

Цифровізація енергетичного сектору відкриває можливості для створення інтегрованих систем моніторингу та управління споживанням енергії. У сучасних економічних дослідженнях наголошується, що адаптація фінансових стратегій підприємств до умов воєнного та

післявоєнного відновлення базується саме на використанні цифрових технологій і даних як ключових чинників стійкості економіки [2]. Перенесення цього підходу на сферу енергоресурсів дає змогу сформувати ефективні механізми прогнозування попиту, запобігання перевантаженню мереж і справедливого розподілу енергії.

Водночас у суміжних дослідженнях у сфері інформаційних систем підкреслюється значення технологічної модернізації енергетичної інфраструктури, зокрема впровадження інтелектуальних мереж, автоматизованих систем керування та технологій балансування навантажень [3]. Їх поєднання з інструментами цифрової аналітики створює передумови для підвищення ефективності використання енергії, зниження втрат і формування прозорої системи енергетичного управління.

У цьому контексті слушною є позиція, відповідно до якої цифрова трансформація розглядається як механізм досягнення соціальної справедливості через ефективне використання даних. Саме цей підхід може стати основою нової етики енергетичного управління в Україні.

Реалізація концепції цифрової трансформації енергетичного сектору передбачає інтеграцію соціально-економічних і технологічних реформ. Для досягнення сталого розвитку доцільно:

- створити єдину цифрову систему моніторингу енергоспоживання на основі відкритих даних;
- забезпечити інтеграцію державних і корпоративних реєстрів у єдину інформаційну платформу;
- стимулювати інвестиції в енергоефективність та інноваційні рішення;
- розвивати цифрову грамотність і культуру раціонального споживання енергії.

Такі кроки сприятимуть підвищенню прозорості енергетичної політики, зменшенню соціальних ризиків та зміцненню економічної безпеки держави. Цифрова трансформація розподілу енергоресурсів стає не лише технічним викликом, а й соціальним інструментом формування справедливого та інклюзивного розвитку.

Таким чином можна зробити висновок, що ефективне управління енергоресурсами в умовах цифрової економіки потребує не лише технічних інновацій, а насамперед інтеграції соціально-економічних принципів справедливості та інклюзії. Створення цифрових платформ моніторингу, обміну даними та прозорого розподілу енергії має стати базою для нової енергетичної політики України.

Подальший розвиток дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей енергетичної децентралізації із використанням блокчейн-технологій [4], штучного інтелекту [5] та інтелектуальних мереж, що забезпечать довіру між державою, бізнесом і громадянами. Такий підхід

сприятиме формуванню енергоефективного середовища та зміцненню економічної стійкості країни в післявоєнний період.

Література

1. Павлов О. В. Парадигма інклюзивного сільсько-міського розвитку як теоретико-методологічна та прикладна модель повоєнного відновлення України // *Теоретико-методологічні засади і прикладні аспекти інклюзивного розвитку та економічного зростання агропродовольчої сфери України* : монографія / за ред. О. І. Павлова. – Одеса : Астропринт, 2025. – С. 41–65.

2. Adaptation of Financial Strategies of Enterprises to the Challenges of Wartime and Post-War Recovery // *Economic and Humanitarian Aspects of Sustainable Development (ECHAS)*. – 2024. – Vol. 3, No. 2. – URL: https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/1007 (дата звернення: 05.10.2025).

3. Кулик О., та ін. Удосконалення енергетичних систем в умовах цифровізації // *Electrical Engineering & Electromechanics*. – 2024. – URL: http://eee.khpi.edu.ua/article/view/312836/303862 (дата звернення: 05.10.2025).

4. Сікорська О. В., Самсонюк Д. Ю., Богатова А. С. Використання блокчейн технологій в енергетиці: електрон. ресурс. – Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2024. – 3 с. – URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41504/150677.pdf?isAllowed=y&sequence=2 (дата звернення: 05.10.2025).

5. Суходоля О. М. Штучний інтелект в енергетиці: аналіт. доповідь. – Київ: НІСД, 2022. – 49 с. – DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2022.09. – URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Sukhodolia_Oleksandr/Shtuchnyi_intelekt_v_enerhetytsi.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ АГРОПІДПРИЄМСТВ ПРИЧОРНОМОР'Я УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Громлюк М.Я., здоб. СВО «Магістр», Панкова Н.І., здоб. СВО «Магістр»,
Замлинська О.В., к.е.н., доц.
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

Фінансова забезпеченість підприємства як ключового структурного елемента національної економіки є основою сталого зростання та фінансової стабільності держави у сучасних ринкових і воєнних умовах. У контексті південних регіонів України, де сільське господарство й харчова промисловість виступають системоутворюючими сферами, фінансова стійкість підприємств набуває стратегічного значення не лише для підтримки їхнього функціонування, а й для збереження продовольчої безпеки країни.

Фінансова забезпеченість підприємства грунтовно розглядається у науковій літературі [1-5] як сукупність джерел, форм і методів формування та використання фінансових ресурсів, що дозволяють забезпечити стабільне виробництво та розвиток навіть в умовах зовнішніх і внутрішніх шоків, та вимагають аналітичного моніторингу [5]. Водночас воєнні виклики, такі як руйнування логістичної інфраструктури, обмеження експорту, зростання вартості кредитних ресурсів і нестача інвестицій, суттєво ускладнюють класичні підходи до управління фінансовою стійкістю агропідприємств.

У світовій практиці фінансова стійкість агробізнесу дедалі частіше трактується через категорію resilience (стійкість/здатність до відновлення), яка передбачає не лише платоспроможність, а й адаптивність до кризових ситуацій. Для південних регіонів України це означає необхідність пошуку інноваційних напрямів розвитку, серед яких:

- диверсифікація фінансових джерел (поєднання державної підтримки, банківських кредитів, кооперативних фінансових фондів, грантового фінансування, краудфандингу);
- інтеграція цифрових технологій для моніторингу фінансових потоків та управління ризиками;
- використання аграрних деривативів та страхових інструментів, орієнтованих на воєнні ризики та кліматичні загрози;
- розвиток горизонтальної та вертикальної кооперації для зниження трансакційних витрат і підвищення переговорної сили на ринках;
- формування резервних фондів і фондів швидкого реагування як елементів фінансової гнучкості.

Аналіз і оцінка фінансової забезпеченості агропідприємств півдня України мають базуватися не лише на класичних показниках ліквідності, прибутковості чи платоспроможності, але й на здатності підприємства

адаптуватися до воєнних загроз, зберігати та відновлювати виробничо-фінансовий потенціал у надзвичайних умовах. Це підкреслює науково-теоретичну й практичну актуальність дослідження, спрямованого на пошук інноваційних механізмів зміцнення фінансової стійкості в аграрному секторі.

Фінансова стійкість підприємства — це здатність забезпечувати безперервність господарської діяльності за рахунок збалансованого формування та ефективного використання фінансових ресурсів, збереження платоспроможності та інвестиційної привабливості в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Для сільськогосподарських підприємств фінансова стійкість має галузеву специфіку, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та високого рівня ризиків.

Фінансово стійке підприємство своєчасно здійснює розрахунки:

- з державою (податки та інші обов'язкові платежі);
- з акціонерами/власниками (дивіденди);
- з працівниками (заробітна плата, соціальні виплати);
- з банками та кредиторами (погашення кредитів та відсотків).

Фінансові ресурси підприємства — це сукупність грошових коштів та їх еквівалентів, що формуються з різних джерел:

- власні кошти: прибуток, амортизаційні відрахування;
- залучені кошти: інвестиції, облігаційні позики;
- позикові кошти: кредити банків, позики інших фінансових установ.

Проблеми забезпечення фінансової стійкості:

- незбалансованість структури джерел фінансування;
- висока залежність від кредитних ресурсів;
- ризики сезонності та коливання цін на аграрну продукцію;
- інфляційні процеси та девальвація національної валюти;
- недостатня капіталізація аграрних підприємств.

Шляхи підвищення фінансової стійкості:

- формування раціональної структури джерел фінансових ресурсів;
- оптимізація використання власного та позикового капіталу;
- диверсифікація джерел фінансування (інвестиції, міжнародні фонди, кооперативні структури);
- впровадження сучасних фінансових інструментів управління ризиками (страхування, хеджування, деривативи);
- цифровізація фінансового менеджменту (Big Data, ERP-системи, електронні аграрні біржі).

Фінансова стійкість — це базовий інтегральний показник ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарського

підприємства, що визначає його здатність до розвитку, залучення інвестицій і забезпечення продовольчої безпеки держави. Фінансові ресурси характеризуються як своєї багатоаспектною економічною сутністю, так і різноманіттям їх видів. Фінансова стійкість виробників аграрного сектора формується під впливом зовнішніх і внутрішніх, а також загальних факторів. Ступінь їх безпосереднього впливу на фінансову стійкість може залежати від співвідношення самих факторів, від стадії життєвого циклу, в якому в аналізований час знаходиться підприємство, та від правильно обраної стратегії та тактики управління фінансовою стійкістю з боку агрохолдингу.

Концепція фінансової стійкості агропідприємств Причорномор'я України під час війни, структурована за ключовими блоками та відображена на таблиці 1.

Таблиця 1.Концепція фінансової стійкості агропідприємств Причорномор'я України під час війни

Блок концепції	Зміст та ключові напрями	Ефект
Стратегічно-інституційний	Формування механізмів координації між державою, громадами, кооперативами та міжнародними інституціями; створення системи гарантій і воєнного страхування ризиків; розвиток фінансово-кредитної інфраструктури	Зміцнення інституційної основи та партнерських зв'язків; підвищення довіри інвесторів
Фінансово-економічний	Моніторинг фінансової стабільності, управління ліквідністю, прибутковістю та діловою активністю; диверсифікація джерел фінансування; залучення інвестицій і грантів; цифрові фінансові сервіси	Підвищення фінансової гнучкості, зниження ризику неплатоспроможності
Ресурсно-управлінський	Оптимізація використання ресурсів; розвиток трудового потенціалу через перекваліфікацію та гнучку зайнятість; впровадження кооперативних моделей управління	Підвищення продуктивності праці, стійкості людського капіталу й ефективності використання ресурсів
Інноваційно-технологічний	Впровадження цифрових технологій (AgriTech, фінтех); розвиток регенеративного землеробства; застосування принципів «зеленої» економіки та ESG	Підвищення конкурентоспроможності та екологічної стійкості агровиробництва
Соціально-екологічний	Підтримка зайнятості у громадах; соціальне підприємництво; реабілітація земель і водних ресурсів після бойових дій	Соціальна стабільність і відновлення природного потенціалу регіону
Антикризовий та	Формування антикризових фондів; сценарне планування; страхування	Підвищення резильєнтності підприємств до шоків і

адаптаційний	воєнних, логістичних і кліматичних ризиків	непередбачуваних змін середовища
Результативно-цільовий	Оцінка ефективності через фінансові коефіцієнти: автономії, ліквідності, рентабельності; визначення довгострокових орієнтирів фінансової безпеки	Забезпечення життєздатності підприємств і продовольчої безпеки регіону

Фінансова стійкість агропідприємств Причорномор'я під час війни базується на трьох ключових засадах:

1. Збалансована структура капіталу — мінімізація боргових ризиків та збереження автономії.
2. Динамічне управління ліквідністю — використання цифрових фінансових систем для контролю оборотних коштів.
3. Інноваційно-інвестиційна адаптація — пріоритет проєктів із швидким ефектом (точне землеробство, відновлення земель, енергоефективні технології).

В останні роки пріоритетом стратегічного управління економікою аграрного сектору країни є створення сприятливих умов забезпечення фінансової стійкості підприємств агропромислового комплексу для стабільного залучення інвестицій в аграрний бізнес. Досягти ідеального результату фінансово-господарської діяльності важко, але треба по можливості намагатися утриматись у межі безпечної зони. У зв'язку з цим фінансовий менеджер або економіст зазвичай ставить собі завдання знайти найбільш прийнятне поєднання результатів господарської та фінансової діяльності в межах допустимого ризику.

Література

1. Собченко, М. (2025). Удосконалення аналітико-прогнозного забезпечення управління фінансуванням розвитку сільськогосподарських підприємств. Сталий розвиток економіки, (4 (55), 634-640. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-86
2. Богач В. М., Баришко О. Д., Бахчиванжи Л. А. Фінансовий потенціал аграрних підприємств та управління його використанням в умовах воєнного стану. Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни: збірник матеріалів Науково-практичного форуму. 2024. URL. http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4809/1/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf#page=12
3. Коляденко С. В., Дзісь О. В., Гайдей В. Л.. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. Економіка та суспільство. №59. 2024. URL. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441
4. Замлинський В.А., Найда А.В., Замлинська О.В. Сучасні

аналітичні інструменти відповідального ведення бізнесу та впровадження стандартів ЄС для сталого розвитку в агропродовольчому секторі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. No 3. С. 160 –168.

5. Савчук В.К., Федорченко К.О. Аналітичний моніторинг в системі управління діяльністю підприємства. Біоекономіка та аграрний бізнес. 2019. Т. 10. No 1. С. 85-92.

ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МАЙБУТНЬОГО СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Дерменжи В.В., здоб. СВО «Магістр», Замлинська О.В., к.е.н., доц.
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

В умовах воєнних викликів та посилення глобальної конкуренції агропідприємництво виступає ключовим драйвером сталого регіонального економічного розвитку, сприяючи технологічному оновленню, диверсифікації виробництва та збереженню продовольчої безпеки держави. АПК в умовах війни виконує подвійну функцію — економічну (підвищення ефективності виробництва) та соціальну (збереження робочих місць і людського потенціалу села). Інноваційно орієнтовані підприємці створюють агротехнологічні стартапи, які впроваджують цифрові рішення у сфері точного землеробства, автоматизації, біотехнологій та зеленої енергетики. Це дозволяє не лише скорочувати витрати, а й забезпечувати відновлення природно-ресурсного потенціалу після руйнувань. Історично зростаючий попит на природні ресурси призвів до масштабного перетворення природних екосистем у сільськогосподарські угіддя, що стало одним із ключових чинників втрати біорізноманіття, деградації ґрунтів і зростання викидів парникових газів. Унаслідок цього сучасна модель землекористування, орієнтована на екстенсивне виробництво, вичерпала свій потенціал і потребує глибокої оптимізації ресурсного використання, особливо в умовах воєнних викликів, коли природні, енергетичні та людські ресурси стають обмеженими.

В умовах війни питання раціонального управління земельними ресурсами набуває стратегічного значення. Руйнування інфраструктури, мінна небезпека, втрата частини орних земель та зниження якості ґрунтів потребують нових підходів до планування землекористування, спрямованих на максимізацію продуктивності без виснаження природних систем. Оптимізація ресурсного потенціалу підприємств агропромислового комплексу має ґрунтуватися на інтеграції екологічних, економічних та технологічних принципів — відновлення родючості ґрунтів, управління водними ресурсами, енергоефективності та цифровізації виробництва.

У цьому контексті зміна парадигми розвитку АПК передбачає перехід від моделі «зростання за рахунок ресурсів» до моделі «зростання через ефективність і стійкість». Важливу роль відіграють технології точного землеробства, агроекологічні практики, цифрові системи моніторингу стану ґрунтів і клімату, що дозволяють підвищити врожайність при одночасному скороченні споживання добрив, пестицидів і води.

Перспективним напрямом є розвиток регенеративного та циркулярного агровиробництва, яке забезпечує відновлення природного капіталу та мінімізацію відходів. Це дозволить підприємствам АПК Причорноморського регіону не лише зберегти природні ресурси, але й зміцнити конкурентоспроможність у післявоєнний період, створюючи основу для сталого регіонального економічного зростання.

За даними сучасних наукових досліджень [1-5], ефективне агропідприємництво сприяє зростанню прибутковості, інноваційності та конкурентоспроможності, забезпечуючи адаптацію виробничих систем до екстремальних умов. У сучасних умовах стартап-екосистеми в аграрній сфері стають каталізаторами технологічного прориву.

Серед найперспективніших напрямів - точне землеробство (використання сенсорних систем, крапельного зрошення, моніторингу ґрунту);

штучний інтелект та аналітика великих даних для оптимізації врожайності; блокчейн-рішення у сфері прозорості ланцюгів постачання; кліматично розумне землеробство та розробка посухостійких сортів культур. Такі інновації безпосередньо сприяють зменшенню вуглецевого сліду, підвищенню ефективності використання водних і земельних ресурсів та розвитку циркулярних харчових систем.

В умовах дестабілізації ринків ефективні екосистеми агростартапів забезпечують не лише фінансування, але й доступ до технологій, інфраструктури, наставництва та інвестицій, створення кластерів співпраці між фермерами, дослідниками, університетами та місцевою владою, та об’єднання навколо цілей продовольчої та енергетичної стійкості регіону. Такі багаторівневі кооперaційні зв’язки формують основу адаптивної економіки Причорноморського регіону, яка здатна реагувати на виклики війни та зберігати функціональність у кризових умовах.

Оптимізація ресурсного потенціалу підприємств неможлива без оновлення регуляторної бази.

Пріоритетними напрямами політики є:

створення пільгових режимів для інноваційних агропроєктів (стартапів, соціальних підприємств, екоферм);

державно-приватне партнерство (ДПП) для фінансування агроінновацій та зеленої енергетики;

інтеграція принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління) у стратегії підприємств;

захист інтелектуальної власності на агротехнологічні розробки.

Такі підходи не лише сприяють післявоєнній реконструкції сільських територій, а й підвищують інвестиційну привабливість АПК на міжнародному рівні. Конкурентоспроможність повинна бути підкріплена як глобальним так і регіональним баченням зростання економіки та суспільства.

Розвиток Причорноморського регіону України в умовах війни та відновлення має базуватися на принципах раціонального, оптимального та сталого використання природних ресурсів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції та формування економіки замкненого циклу. Заплановані інвестиції у створення нових циркулярних виробничих ланцюгів, розширення потужностей із переробки сировини та виробництва органічної продукції створюють основу для довгострокової фінансової стійкості підприємств і зниження ресурсної залежності від імпорту.

Конкурентоспроможність виступає одним із ключових параметрів концепції сталого економічного розвитку регіону, тому її підтримка має ґрунтуватися на поєднанні глобального і регіонального бачення економічного зростання. З макроекономічної перспективи, процвітання регіону визначається здатністю створювати нові робочі місця, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати зростання реальних доходів населення.

У довгостроковій перспективі продуктивність людського капіталу є центральним фактором, що визначає рівень життя населення Одеської, Миколаївської та Херсонської областей. Розвиток людського потенціалу, інвестиції у цифрові навички, агротехнології, переробку та логістику мають стати основою нової моделі регіональної стійкості.

Таким чином, економічне зростання Причорноморського регіону потребує інтеграції принципів циркулярної економіки, екологічної відповідальності та інноваційного підприємництва, що дозволить сформувати конкурентоспроможну продовольчу екосистему на національному та міжнародному рівнях. В умовах війни оптимізація ресурсного потенціалу агропідприємств передбачає інтеграцію інновацій, цифровізації, людського капіталу та екологічної відповідальності в єдину стратегічну модель.

Розвиток екосистем агроінновацій і кооперaційних мереж у Причорноморському регіоні здатен забезпечити економічну стабільність, продовольчу стійкість та соціальну згуртованість у процесі відновлення України. В умовах воєнного стану стійкі та циркулярні технологічні досягнення ще не набули широкого впровадження у господарський обіг регіону, попри їхній значний ресурсний і трансформаційний потенціал. Одним із ключових стримувальних чинників залишається відсутність дієвих нормативно-правових механізмів, які б стимулювали розвиток регіонального інвестиційного потенціалу. Зокрема, неврегульованість питань інвестиційної діяльності, партнерства державного та приватного секторів, екологічного регулювання створює інституційні бар'єри для економічного зростання та зниження ризиків підприємницької діяльності.

Раціональне управління наявними природними ресурсами може забезпечити додану соціально-економічну цінність за умови підвищення компетентності людських ресурсів у сфері управління агропромисловим

виробництвом. Інвестування у професійну освіту, цифрові навички, регенеративні та енергоефективні технології має стати важливим напрямом політики розбудови регіональної стійкості.

Поряд із цим, необхідно розробити інтегровану стратегію стійкого розвитку, спрямовану на активізацію інвестицій у сферу агропереробки та циркулярного виробництва. Така стратегія повинна передбачати:

- підвищення конкурентоспроможності місцевої продукції;
- розширення частки експорту продукції з високою доданою вартістю;
- створення стимулюючого середовища для залучення інвесторів через податкові пільги, грантові програми та участь у проєктах регіонального агротуризму.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить не лише забезпечити економічне зростання та зайнятість населення, а й підвищити рівень соціальної згуртованості, що є критично важливим для післявоєнного відновлення Причорноморського регіону України.

Література

1. Теоретико-методологічні засади і прикладні аспекти інклюзивного розвитку та економічного зростання агропродовольчої сфери України: монографія / авт.: О.І. Павлов, Т.А. Кулаковська, В.А. Самофатова [та ін.]; за ред. О.І. Павлова. — Одеса: Астропринт, 2025. — 396 с.

2. Gérard T. M. R. et al. Trade-Offs and Synergies Between Climate Change Mitigation, Biodiversity Preservation, and Agro-Economic Development Across Future Land-Use Scenarios in Brazil //Global Change Biology. – 2025. – Т. 31. – №. 8. – С. e70418.

3. Petrukha N. M. et al. THE BIOECONOMIC BASIS OF POST-WAR RECOVERY OF RURAL ECONOMY. – 2025.

4. Замлинський В.А., Жук Н. Л., Осик С. В., Мартіянова М.П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 18 – 25.

5. Шабатура, Т. С., Замлинська, О.В., Осик, С.В., Селезньова, Г. О. (2023). Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, (3),71–79. Retrieved from https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45302/1/apie_2023_3_13.pdf14.

ЧИННИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Дідух С.М., д.е.н., проф., Король О.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Агропродовольчий сектор традиційно виступає одним із драйверів економічного зростання, формує значну частину експортного потенціалу та забезпечує продовольчу безпеку держави. Проте сучасні реалії висувають перед підприємствами галузі складні виклики, що потребують перегляду підходів до управління виробничими ресурсами та пошуку ефективних стратегій відновлення. Економічна криза, що виникла та триває унаслідок війни, супроводжується зростанням інфляції, падінням платоспроможного попиту, нестабільністю валютного курсу та зниженням інвестиційної активності, що у комплексі істотно обмежує можливості підприємств щодо оновлення та модернізації основних фондів.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція сталого розвитку – відновлення виробничого потенціалу агропродовольчих підприємств не може розглядатися лише як відтворення зруйнованих або застарілих потужностей, воно повинно відбуватися у руслі інноваційного оновлення та орієнтації на довгострокові принципи сталості. Це вимагає розроблення науково обґрунтованих підходів до визначення та оцінки ключових чинників, що здатні забезпечити ефективне відновлення та розвиток підприємств галузі.

Метою даного дослідження є визначення основних чинників відновлення виробничого потенціалу агропродовольчих підприємств України у контексті сталого розвитку, що дозволить сформувати рекомендації для підвищення їх економічної стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності в умовах кризових і посткризових трансформацій.

У науковій літературі виробничий потенціал визначається як сукупність матеріально-технічних, трудових, організаційних та технологічних ресурсів підприємства, які у взаємодії забезпечують його здатність до виробництва продукції відповідного обсягу та якості. Виробничий потенціал не є статичною величиною, він формується й трансформується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що зумовлює необхідність його постійного оновлення й адаптації до ринкових умов.

У контексті сталого розвитку виробничий потенціал розглядається як багатовимірна система, де поєднуються економічна результативність, соціальна відповідальність та екологічна безпека. Це вимагає переосмислення традиційних підходів до його оцінки: поряд із

фінансовими та виробничими показниками слід враховувати соціальні та екологічні індикатори, що відображають інтегровану ефективність підприємства. Відповідно відновлення виробничого потенціалу агропродовольчих підприємств має спиратися на системний підхід, де враховується взаємозалежність ресурсних, організаційних і технологічних елементів із принципами сталого розвитку.

Сучасний розвиток агропродовольчого сектору України визначається поєднанням значного виробничого потенціалу та глибоких структурних проблем. У 2024 році аграрний сектор забезпечив 59,3 % валютних надходжень експорту країни – $24,7 млрд. [1].

Водночас виробничий потенціал агропереробних підприємств демонструє критичний рівень зносу: у середньому понад 60 % основних фондів перебувають у фізично зношеному стані [2].

Системними обмеженнями є високий рівень ризику, втрати внаслідок війни та дефіцит фінансування [3-5]. Також проблемою залишається висока енергоємність виробництва: у харчовій промисловості України вона у 1,5–2 рази вища, ніж у середньому по країнах ЄС, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та знижує її конкурентоспроможність.

Чинники відновлення виробничого потенціалу агропродовольчих підприємств у контексті сталого розвитку представлено у таблиці 1.

Практичним інструментом відновлення виробничого потенціалу виступає розвиток кластерів і кооперaційних об’єднань, які дозволяють підприємствам інтегрувати свої виробничі та логістичні ресурси, знижувати витрати й отримувати синергетичний ефект за рахунок спільного використання інфраструктури, інновацій та ринкових каналів.

Іншим важливим напрямом є партнерство з міжнародними інвесторами та фінансовими установами: гранти, кредити й програми технічної допомоги від міжнародних організацій створюють основу для модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій та підвищення стійкості агропродовольчих підприємств.

Європейські стандарти у сфері енергоефективності, екологічної безпеки та корпоративного управління можуть слугувати орієнтиром для українських підприємств. Запозичення моделей циркулярної економіки, використання відновлюваних джерел енергії та впровадження інноваційних методів агровиробництва дозволяють підвищити ефективність і водночас забезпечити відповідність глобальним трендам сталого розвитку.

Таблиця 1 – Актуальні чинники відновлення виробничого потенціалу агропродовольчих підприємств у контексті сталого розвитку

Група	Чинники	Очікуваний вплив на відновлення виробничого потенціалу
Фінансово-економічні	- розширення доступу до кредитних і інвестиційних ресурсів - податкові стимули та державні дотації - інтеграція у міжнародні ринки капіталу	Формування фінансової бази для модернізації; стабільність грошових потоків
Виробничо-технологічні	- оновлення та модернізація обладнання - впровадження індустрії 4.0, автоматизації та цифрових платформ - використання енергоощадних технологій, відновлюваних джерел енергії	Підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів; зниження витрат; поліпшення якості продукції
Інноваційно-наукові	- впровадження інновацій - трансфер технологій з університетів і наукових центрів - підтримка стартапів та інноваційних рішень	Створення нових продуктів та процесів; зростання конкурентоспроможності; формування довгострокових інноваційних переваг
Організаційно-управлінські	- удосконалення корпоративного управління та прозорості бізнесу - розвиток систем стратегічного планування - формування сучасних логістичних і збутових ланцюгів	Забезпечення ефективного управління ресурсами; підвищення гнучкості та адаптивності підприємств; зміцнення партнерських відносин
Кадрові та соціальні	- професійна підготовка та перепідготовка персоналу - створення безпечних і комфортних умов праці - соціальна відповідальність перед громадами	Зростання людського капіталу; зниження відтоку кадрів; формування позитивного соціального іміджу
Екологічні	- дотримання міжнародних екологічних стандартів - використання підходів циркулярної економіки - зменшення викидів CO_2 та оптимізація споживання енергії	Підвищення екологічної стійкості; відповідність вимогам ЄС; зменшення ризиків для здоров'я населення й довкілля
Інституційно-регуляторні	- удосконалення законодавчої бази - участь у програмах державної підтримки та євроінтеграційних ініціативах - розвиток державно-приватного партнерства	Зниження регуляторних ризиків; доступ до нових можливостей фінансування; формування сприятливого інвестиційного клімату
Логістично-інфраструктурні	- відновлення транспортних коридорів - розвиток систем зберігання та переробки - інтеграція в міжнародні ланцюги постачання	Забезпечення безперервності виробничо-збутових процесів; зниження логістичних витрат

** Складено автором*

Таким чином, відновлення виробничого потенціалу агропродовольчих підприємств України є багатофакторним процесом,

який залежить від фінансово-економічних, технологічних, організаційних, соціальних та екологічних чинників. Узагальнення результатів дослідження показує: ключовими передумовами ефективного відновлення виступають модернізація основних фондів, залучення інвестицій, цифровізація виробництва та інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне планування.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методик інтегральної оцінки виробничого потенціалу, аналізі ефективності кластерних моделей, а також у вивченні впливу міжнародних партнерств на інноваційну активність агропродовольчих підприємств. Це дозволить поглибити наукове розуміння процесів відновлення та сприятиме формуванню практичних рекомендацій для державної політики й стратегій підприємств.

Література

1. Ukraine hits $24.5 billion in agro-exports, nearing pre-war levels – Agriculture Ministry reported. *The Kyiv Independent*, 2024. URL: https://kyivindependent.com/ukraine-hits-24-5-billion-in-agro-exports-nearing-pre-war-levels-agriculture-ministry-reported/ (дата звернення: 26.09.2025).
2. Ukraine Agricultural Sector Has Lost $4.3 Billion from War Damage. *UkraineInvest*, 2023. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraine-agricultural-sector-has-lost-4-3-billion-from-war-damage/ (дата звернення: 26.09.2025).
3. Agricultural war damages, losses, and needs review. *Kyiv School of Economics (KSE)*, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf (дата звернення: 26.09.2025).
4. Ukraine: Agricultural damage assessment – survey results. *FAO*, 2024. URL: https://www.fao.org/countryprofiles/news-archive/detail-news/en/c/1742727/ (дата звернення: 26.09.2025).
5. The War in Ukraine, Agricultural Trade and Risks to Global Food Security. *Intereconomics – Review of European Economic Policy*, 2022. URL: https://www.intereconomics.eu/contents/year/2022/number/3/article/the-war-in-ukraine-agricultural-trade-and-risks-to-global-food-security.html (дата звернення: 26.09.2025).

МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Замлинський В.А., д.е.н., проф., Ткач С.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Роль міжнародних інвестицій у підприємства АПК України під час війни є критично важливою і багатофункціональною, оскільки ці інвестиції виходять за рамки простого фінансового поповнення. Вони є фундаментом економічної стійкості, відновлення та інтеграції українського агросектору у світові ринки.

Міжнародні інвестиції під час військового стану виконують основні роль підтримки операційної стійкості та ліквідності. Це першочергова роль, яка забезпечує безперервність виробничого процесу в умовах високих ризиків. Регуляторна і стратегічна підтримка інвесторів повинна супроводжуватись практично орієнтованими механізмами, адаптованими до умов війни [1]. В умовах, коли національні банки обережні щодо довгострокового кредитування, міжнародні інвестиції (особливо у формі пільгових кредитів від МФО або прямих інвестицій) забезпечують кошти для посівної кампанії, закупівлі палива, насіння та добрив. Це гарантує, що фермери можуть продовжувати працювати, підтримуючи продовольчу безпеку. Інвестиції спрямовуються на розвиток альтернативних логістичних маршрутів (сухі порти, перевантажувальні термінали на західному кордоні та Дунаї). Це життєво важливо для пріоритету експорту АПК, оскільки дозволяє українській продукції потрапляти на світові ринки, забезпечуючи країну валютною виручкою. Залучення інвестицій часто супроводжується міжнародними гарантіями та механізмами страхування від воєнних ризиків (наприклад, через MIGA або спеціальні фонди ЄС/США), що знижує загальну ризиковість для внутрішніх інвесторів.

Інвестиції мають бути спрямовані не лише на поточну діяльність, а й на майбутнє відновлення. Фінансування йде на відновлення зруйнованих елеваторів, складів, переробних потужностей та ферм у деокупованих регіонах. Це не лише повертає потужності, а й створює нові робочі місця. Міжнародні інвестиції часто несуть із собою трансфер технологій, що дозволяє модернізувати АПК, переходячи до точного землеробства, цифрових систем управління та енергоефективних рішень. Це підвищує конкурентоспроможність української продукції.

Частина інвестицій (у вигляді грантів або цільових фондів) спрямовується на гуманітарне розмінування сільськогосподарських угідь, що є передумовою для відновлення виробництва у найбільш постраждалих регіонах. Міжнародні інвестиції є не лише грошима, а й інструментом

політичної та економічної інтеграції. Міжнародні донори активно фінансують програми підтримки аграрної кооперації та малих фермерських господарств. Це створює більш стійку та децентралізовану структуру АПК. Присутність великих іноземних інвесторів або міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, Світовий банк) сигналізує про довіру до української економіки навіть у час війни. Це заохочує і внутрішніх, і зовнішніх інвесторів. Залучення європейських інвестицій прискорює гармонізацію українських стандартів якості, безпеки харчових продуктів та екологічних норм зі стандартами ЄС, що є ключовим для євроінтеграції. Таким чином, міжнародні інвестиції відіграють ключову роль у збереженні України як гаранта світової продовольчої безпеки та забезпечують її майбутнє економічне відновлення.

Впровадження інвестицій та інновацій в аграрному секторі супроводжується високими ризиками та тривалими інвестиційними циклами, що ускладнює їх реалізацію під час війни.

Емпіричні дослідження національного та міжнародного досвіду [1-8] свідчать, що цифрова трансформація покращує результати OFDI (inward foreign direct investment) через зміцнення репутації та інноваційної діяльності компаній [6], та доводять, що міжнародні інвестиції у інновації позитивно впливають на стале зростання підприємств, тоді як додатковим фактором успіху виступає цифрова трансформація. У сучасних умовах стійкість інноваційно-інвестиційних процесів залежить від комбінації внутрішніх факторів (цифровізація бізнес-моделей, адаптація до кризових умов) та зовнішніх (залучення іноземного капіталу, міжнародні програми підтримки, стратегічні партнерства).

Для України в умовах війни міжнародна інвестиційна діяльність у АПК повинна поєднувати:

- диверсифікацію джерел фінансування;
- розвиток наукоємних секторів та трансфер технологій;
- використання цифрових платформ для прозорості інвестування та контролю ризиків;
- посилення співпраці з міжнародними фінансовими інституціями.

Міжнародні інвестиції, інтегровані з інноваційною діяльністю, є не лише засобом відновлення агропродовольчого сектору у воєнних умовах, але й основою його конкурентоспроможності та стійкості у післявоєнний період.

Інвестиційна діяльність підприємства безпосередньо залежить від його поточного стану, динаміки розвитку та прийнятих раніше управлінських рішень. Вкладення інвестицій може стати як джерелом додаткових ресурсів, так і діяльністю, пов’язаною з ризиками. Впровадження інвестицій у господарську діяльність важливий крок для перспектив подальшого розвитку будь-якого підприємства. Така діяльність тісно повязана з процесом формування стратегічного бачення розвитку

підприємства, формування його стратегії, визначення мети та постановки цілей. Кожен інвестиційний проєкт унікальний та не схожий на інші та інвестиційна діяльність кожного окремого підприємства буде так само відрізнятися від усіх інших. Саме тому важливо формувати індивідуальні підходи до організації інвестиційних процесів.

Головним джерелом економічного зростання та модернізації виробництва на підприємстві є прямі іноземні інвестиції. Вони забезпечують розвиток технологій, сучасних управлінських практик, створюють передумови для посилення конкурентоспроможності. Водночас залежність від іноземного капіталу пов'язана з певними ризиками — економічними та політичними.

В Україні інвестиційна привабливість обмежується політичною нестабільністю, війною та недосконалістю законодавчої бази. Разом із тим міжнародна допомога, розвиток інфраструктури та співпраця з європейськими партнерами створюють перспективи для зростання. Міжнародний досвід свідчить: інвестори передусім орієнтуються на прозоре бізнес-середовище, прогнозованість політики та захист прав власності. На рівні підприємства інвестиційна діяльність є інструментом стратегічного розвитку. Вона забезпечує оновлення виробничих потужностей, формування нових ринкових можливостей, підтримку конкурентоспроможності та стійкість у кризових умовах. Ефективне управління інвестиційними проєктами вимагає врахування ризиків, застосування сучасних методів оцінки (NPV, IRR, DCF, сценарний аналіз), використання портфельного підходу та цифрових технологій. Для підприємства важливо враховувати не лише фінансову віддачу інвестицій, а й соціальний та інноваційний ефекти.

Шляхи удосконалення інноваційної діяльності для підприємства:

– впровадження сучасних методів оцінки інвестиційних проєктів (NPV, IRR, DCF, сценарний аналіз);

– використання портфельного підходу та диверсифікації ризиків;

– цифровізація інвестиційного планування та моніторингу;

– залучення альтернативних джерел фінансування (венчурний капітал, краудфандинг, державно-приватне партнерство);

– інтеграція інноваційної та інвестиційної стратегій організації.

Удосконалення підходів до інвестування створює умови для більш раціонального використання ресурсів, мінімізації ризиків і забезпечення стабільного зростання в довгостроковій перспективі.

Міжнародна інвестиційна діяльність підприємства є ключовим фактором його фінансової стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Для України інтеграція в європейську економіку та процес післявоєнної відбудови відкривають унікальні можливості для залучення іноземних інвесторів і сприяють стійкому економічному зростанню. Ключовою умовою для досягнення сталого

розвитку України є вдосконалення державної інвестиційної політики. Зосередження уваги на вдосконаленні законодавчої бази, розвитку інфраструктури, підтримці інновацій та залученні зовнішніх інвестицій, держава зможе створити сприятливе середовище для економічного зростання та підвищення рівня життя населення. Для реалізації цих заходів потрібна консолідація зусиль усіх зацікавлених сторін – уряду, бізнесу та громадськості. Отже, іноземні інвестиції в агропродовольчі підприємства сприяють зміцненню національної продовольчої безпеки шляхом підвищення ефективності виробництва та покращення якості харчової продукції, а інноваційно-інвестиційна діяльність виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема у воєнних умовах.

Література

1. Захарчук, Н., Гавловська, Н., Рудніченко, Є., Вознюк, Я. (2024). Механізми реалізації інвестиційної політики в умовах війни та повоєнної відбудови економіки регіону: стратегічні пріоритети та інституційні інструменти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *334*(5), 684-691. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-102

2. Нечипорук О. В. Формування інструментарію реалізації інвестиційної політики держави в Україні //Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків. – 2021.

3. Лагодієнко В. В., та інші. Механізми формування інвестиційної політики в умовах війни та повоєнної відбудови економіки регіону //Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». – 2025. – №. 5 (208). – С. 45-62.

4. Bhatnagar, R. The Digital Agricultural Revolution: Innovations and Challenges in Agriculture Through Technology Disruptions / R. Bhatnagar, N. K. Tripathi & N.Bhatnagar. - Hoboken, NJ: Wiley, 2022. - 496 p.

5. Шабатура, Т. С., Замлинська, О. В., Осик, С. В., Селезньова, Г. О. (2023). Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права, (3), 71–79. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45302/1/apie_2023_3_13.pdf7

6. Wu, S.; Liu, X.; Xiang, Y.; Liu, Z.; Fan, M. Does Digital Transformation Affect Outward Foreign Direct Investment Performance? Evidence from China. Sustainability 2025, 17, 779. https://doi.org/10.3390/su17020779

7. Antonov A. A conceptual framework to apply financial engineering at the enterprise / Viktor Zamlynskyi, Anastasiia Zerkal, Andrii Antonov// Baltic Journal of Economic Studies. – 2019. – Vol 5, No 1. – P. 68–74

8. Халін С.В., та інші Сучасні стійкі стратегії формування інвестиційних проєктів підприємств АПК. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. №3. С. 29-36.

9. Вербівська Л. В., Вербівський І.Р. Інвестиційний розвиток сільськогосподарських підприємств в умовах фінансової нестабільності. Ефективна економіка. 2024. No 5. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/11148

РОЛЬ СПОЖИВАЧА В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Петренко О.П., к.е.н, доц., Фірса Д., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський державний аграрний університет, м.Одеса

Перехід до моделі циркулярної економіки є одним із ключових напрямів сталого розвитку сучасного суспільства, адже він передбачає раціональне використання ресурсів, мінімізацію відходів та формування екологічно відповідальної поведінки всіх учасників економічних процесів. У цьому контексті роль споживача набуває особливого значення, оскільки саме від його рішень, мотивацій і ціннісних орієнтацій залежить ефективність упровадження принципів замкненого циклу виробництва та споживання.

Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. зазначають, що: «Ключовим чинником для успішного впровадження циркулярних бізнес-моделей є поведінка споживачів. Саме зміна споживчої поведінки дасть змогу ефективного впровадження циркулярної економіки» [1].

Сучасний споживач є не лише кінцевим користувачем товарів і послуг, а й активним учасником економічних і соціальних процесів, здатним впливати на виробників через попит на екологічно безпечну продукцію, повторне використання ресурсів, участь у програмах перероблення та утилізації. Зміна споживчої поведінки в бік свідомого споживання сприяє зменшенню навантаження на довкілля та розвитку нових бізнес-моделей, орієнтованих на екологічну відповідальність [2,3].

В умовах глобальних екологічних викликів і зростаючої урбанізації дослідження ролі споживача в системі циркулярної економіки є надзвичайно актуальним, адже саме залучення громадян до практик відповідального споживання створює передумови для сталого економічного зростання, формування зеленої економіки та досягнення цілей сталого розвитку ООН.

Вибір споживачів – від переваги екологічних товарів над традиційними, від відмови від одноразової упаковки на користь багаторазової, до відповідального ставлення до утилізації та повторного використання продуктів – має прямий вплив на зменшення виснаження природних ресурсів та екологічного сліду виробничої діяльності.

Згідно з дослідженнями, рівень обізнаності щодо принципів сталого споживання серед населення країн ЄС становить приблизно 55-60%. В Україні цей показник значно нижчий, досягаючи лише близько 30%. Така низька обізнаність обмежує можливості споживачів стимулювати екологічно відповідальне виробництво. Незважаючи на очевидні переваги циркулярних бізнес-моделей, їхнє широке застосування в Україні стикається з низкою серйозних перешкод (табл.1).

Таблиця 1 –Бар'єри, що до участі споживачів у циркулярній економіці та можливі шляхи їх подолання

Бар'єр	Опис	Шляхи подолання
Недостатня обізнаність та екологічна свідомість	Споживачі не знають про принципи циркулярної економіки, сортування та ресейл	Проведення інформаційних кампаній, освітні програми, популяризація сталого споживання у ЗМІ
Економічні бар'єри	Вища ціна екологічних товарів обмежує доступність	Фінансові стимули, знижки на стійкі товари, еко-бонуси, субсидії для бізнесу
Недостатня інфраструктура та сервісні можливості	Відсутні пункти прийому вторсировини	Розвиток інфраструктури збору та переробки, впровадження мережі sharing-сервісів
Культурні та психологічні бар'єри	Упередження щодо second-hand, ресейлу або ремонту	Соціальні кампанії, демонстрація якості товарів, формування позитивних культурних моделей
Недосконаліть регулювання та стимулів	Відсутність державних програм і бонусів для споживачів	Законодавчі ініціативи, податкові пільги, програми еко-бонусів для споживачів

Джерело: сформовано авторами

Особливу увагу слід приділити освіті та інформованості, без яких перехід до нових моделей споживання надзвичайно складний. Саме розвиток екологічної свідомості та культури відповідального споживання допомагає подолати суспільну байдужість чи пасивність. Це особливо важливо в Україні, оскільки рівень екологічної освіти та громадської обізнаності залишається недостатнім. Інструменти формування екологічної свідомості представлено на рис.1.

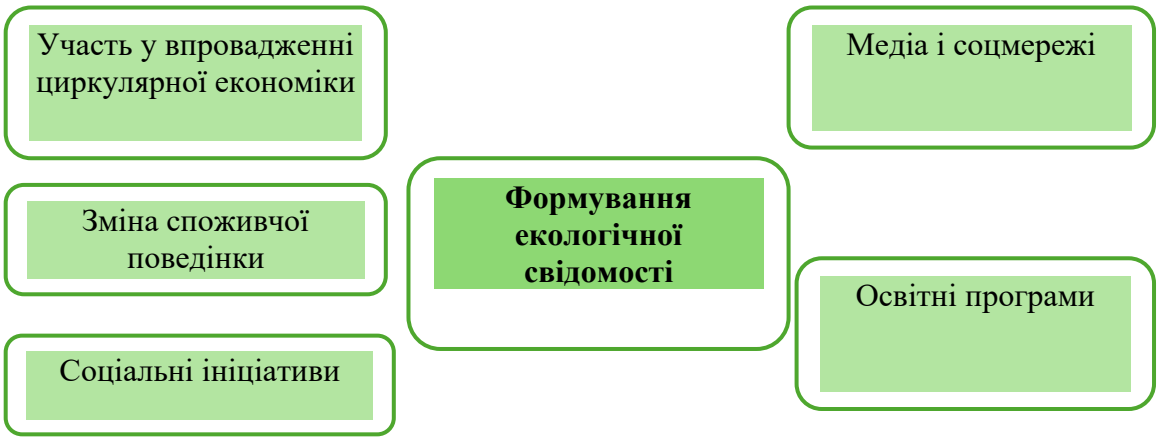


Рис.1. Інструменти формування екологічної свідомості споживачів

Джерело: сформовано авторами

Різноманітність інформаційних каналів відіграє вирішальну роль у цьому процесі – від традиційних медіа до соціальних мереж, які стають платформами для поширення екологічних цінностей і просування практик сталого споживання. Освітні програми, починаючи зі шкільного рівня, займають особливе місце, прищеплюючи молоді фундаментальне розуміння необхідності ресурсозбереження. Не менш важливими є соціальні ініціативи та кампанії, які практичними прикладами та колективними діями спонукають людей робити більш відповідальний вибір.

Практичні прояви участі споживачів у циркулярній економіці можна розглядати в кількох напрямках:

по-перше, все більше людей займаються сортуванням і переробкою сміття, що поступово стає соціальною нормою;

по-друге, зростає попит на багаторазові товари та упаковку, що сприяє скороченню одноразового пластику;

по-третє, в Україні та в усьому світі поширюється культура економіки спільного використання, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити питомі витрати та зменшити вплив на навколишнє середовище. Нарешті, популярність секонд-хенд послуг, перепродажу та ремонту значно зростає, що дозволяє збільшити термін служби послуг, що дозволяють продовжити життєвий цикл продукції та зменшити відходи.

Яскравим прикладом участі споживачів у розвитку циркулярної економіки в Україні є досвід мережі супермаркетів «Сільпо». Компанія лише надає інструменти та можливості, але саме покупці, роблячи свідомий вибір, перетворюють їх на конкретні екологічні практики. Наприклад, у магазинах встановлено контейнери для роздільного збору скла, пластику та батарейок. Однак їхня ефективність безпосередньо залежить від готовності покупців приносити та сортувати свої відходи. Саме активна участь людей у цьому процесі зменшує навантаження на сміттєзвалища та створює нову культуру екологічної відповідальності [4].

Великий обсяг органічних залишків, пропонується [5] конвертувати у цінні вторинні ресурси —біогаз, органічні добрива, протеїнові корми, біостимулятори тощо. Іншим прикладом є проект зі збору кісточок авокадо, які відправляють на переробку для виробництва біорозкладного посуду. Компанія організовує логістику, але внесок кожного споживача є надзвичайно важливим: лише завдяки тому, що покупці приносять і здають кісточки, «відходи» отримують друге життя, а одноразовий пластик поступово виходить з ужитку. Не менш важливою є ініціатива із зменшення використання поліетиленових пакетів. «Сільпо» пропонує багаторазові сумки та еко-торбинки, але саме вибір покупців відмовитися від пластику дозволив скоротити його споживання на десятки відсотків. Подібна ситуація з практикою приходити до магазину зі своєю

багаторазовою тарою: тут вирішальним є не сама можливість, а готовність людей змінювати власні звички. Таким чином, приклад «Сільпо» показує приклад, як бізнес може створювати умови для впровадження циркулярної економіки, проте справжнім рушієм змін стає споживач, адже його щоденні рішення формують нову модель відповідального споживання [4].

У ході дослідження встановлено, що споживач відіграє ключову роль у становленні та розвитку циркулярної економіки, адже саме його поведінка, рівень екологічної свідомості та готовність змінювати споживчі звички визначають успішність переходу від лінійної моделі виробництва до циркулярної. Серед перспективних напрямків розвитку свідомості споживачів, на нашу думку, є поєднання політики державного стимулювання, бізнес-ініціатив та громадських практик, що сприятиме формуванню сталої моделі споживання. Розвиток цифрових технологій, систем лояльності та платформ повторного використання товарів відкриває нові можливості для залучення споживачів до циркулярних процесів.

Отже, споживач є активним агентом змін у циркулярній економіці, а підвищення його екологічної свідомості — один із найважливіших чинників переходу України до моделі сталого розвитку. Ефективна взаємодія держави, бізнесу й суспільства створить умови для розширення практик циркулярного споживання та зменшення негативного впливу на довкілля.

Література

1. Васильєва О., Домашенко С., Гіль Л. (2024). Циркулярні бізнес-моделі: бар'єри застосування та поведінка споживачів. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-136

2. Дементьєв О. М. *Функціонування та розвиток бізнесу в умовах циркулярної економіки. Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-45

3. Князєва О.А., Шевченко В.В., Петренко О.П., Осик С. В. Формування механізму цифровізації та екосистемного моделювання підприємств АПК в умовах циркулярної економіки майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2025. Том 344 № 4. С. 607-616. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-86

4. *Офіційний сайт мережі супермаркетів «Сільпо»*. URL: https://silpo.ua (дата звернення 1.10.2025)

5. Замлинський В.А. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК. Food Industry Economics. 2025. Vol 17(.1). P.41-47. DOI https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.31021813.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Федака В.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Осик С.В., к.держ.упр., доц.
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

В умовах воєнних конфліктів, глобальної нестабільності та трансформації економічних систем проблема формування ефективної кадрової політики набуває стратегічного значення для забезпечення стійкості підприємств, зокрема агропромислового комплексу. З позицій Цілей сталого розвитку ООН (SDGs), сталий розвиток у сучасних умовах виходить за межі суто економічної парадигми, охоплюючи екологічні та соціальні аспекти — зокрема, якість людського капіталу, рівень зайнятості, гендерну рівність і соціальну інклюзію. Сучасний етап розвитку людських ресурсів характеризується дефіцитом кваліфікованих кадрів, міграцією молоді, зростанням вікової та професійної асиметрії ринку праці, що посилюється умовами воєнного стану.

Збереження та розвиток кадрового потенціалу стає ключовим фактором економічної безпеки. Для підприємств АПК особливо актуальним є формування кадрової політики, орієнтованої на поєднання інноваційних, освітніх і соціальних механізмів розвитку персоналу. Необхідно забезпечити підготовку фахівців нового типу — цифрово компетентних, адаптивних і екологічно відповідальних. Інтеграція принципів сталого розвитку в кадрову стратегію дозволить не лише відновити трудовий потенціал у післявоєнний період, а й створити умови для залучення молодих спеціалістів через цифрові платформи, дуальну освіту та кооперaційні програми між бізнесом, університетами й громадами.

Водночас війна актуалізує проблему соціальної безпеки працівників, психологічної підтримки, професійної реінтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. З огляду на це, кадрова політика має спиратися на системний підхід, який поєднує соціально-економічні стимули, державну підтримку, розвиток людського капіталу та використання цифрових технологій для аналітики й прогнозування потреб ринку праці.

Таким чином, стратегічна трансформація кадрової політики в умовах воєнного стану має забезпечити не лише оперативну стабілізацію трудових ресурсів, а й довгострокову конкурентоспроможність національної економіки через інвестиції в людський потенціал, інновації та соціальну відповідальність бізнесу.

Таблиця 1 – Ризики та потенційні можливості кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану

Сфера впливу	Основні ризики	Потенційні можливості / напрями реагування
Економічна	Втрата виробничих потужностей і робочих місць. Зниження інвестиційної привабливості та платоспроможності підприємств. Високі витрати на відновлення персоналу.	Формування інноваційних і гнучких моделей зайнятості (фріланс, аутсорсинг, дистанційна робота). Залучення міжнародних грантів на відновлення трудового потенціалу. Перехід до цифрових систем управління персоналом (HR-tech, ERP).
Соціальна	Вимушена міграція працездатного населення. Дефіцит молодих спеціалістів. Зниження рівня соціального захисту працівників.	Створення програм повернення та реінтеграції кадрів. Підтримка родин військовослужбовців, ветеранських ініціатив. Розвиток соціального капіталу через локальні кооперативи й громади.
Освітня	Втрата якості професійної підготовки. Руйнування зв'язків між освітою та бізнесом. Відтік науково-педагогічних кадрів та студіюючої молоді.	Впровадження дуальної освіти та дистанційних навчальних платформ. Партнерство між підприємствами, університетами та громадами. Створення регіональних центрів підготовки і перекваліфікації кадрів
Інноваційно-технологічна	Відставання у впровадженні цифрових технологій. Втрата інноваційного потенціалу через нестачу фахівців.	Цифровізація кадрового менеджменту (аналітика даних, прогнозування потреб ринку праці). Цифрові «двійники» [2] Залучення молодих фахівців до R&D проєктів. Використання штучного інтелекту для оптимізації рішень у HR-сфері
Демографічна	Зменшення чисельності працездатного населення. Старіння трудових ресурсів. Зростання регіональної диспропорції.	Мобілізація внутрішнього потенціалу (жінки, люди похилого віку, ВПО). Розвиток гнучких форм зайнятості та перекваліфікації. Мотиваційні програми повернення молоді до сільських територій
Психологічна та безпекова	Професійне вигорання та стрес. Втрата командного духу. Нестабільність умов праці.	Впровадження програм психологічної підтримки персоналу. Корпоративні практики стійкості (resilience management). Розвиток етичного лідерства та внутрішньої комунікації
Екологічна	Руйнування екосистем, зниження якості життя працівників Погіршення умов виробництва через забруднення	Інтеграція екологічної складової в кадрову політику. Підготовка фахівців із зеленої економіки. Підтримка екологічно орієнтованих інновацій.

** Складено авторами з використанням джерел [1-6]*

Сучасна кадрова політика в умовах війни повинна поєднувати антикризові механізми з елементами відновлення, орієнтованими на соціальну адаптацію, цифрову трансформацію, розвиток людського потенціалу та екологічну відповідальність бізнесу. Це забезпечить синергію між короткостроковими заходами стабілізації та довгостроковими стратегічними цілями відновлення економіки. Людські ресурси агропромислового комплексу є одним із ключових чинників забезпечення національної продовольчої стійкості та конкурентоспроможності у глобальній продовольчій системі. Вони визначають ефективність виробничих процесів, інноваційний потенціал галузі та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема до умов воєнного стану. В сучасних реаліях Україна, як і більшість аграрно орієнтованих держав, стикається з системною проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів, що зумовлено масштабною трудовою міграцією, демографічними втратами та структурною трансформацією ринку праці.

Актуальною концепцією наукового дослідження є оцінка міграційних намірів українських студентів та наявних працівників агропродовольчої сфери, а також виявлення основних соціально-економічних детермінант, що впливають на їх рішення щодо працевлаштування в Україні чи за кордоном. Особливу увагу потрібно приділити аналізу чинників, які формують готовність молоді залишити професію, та визначенню можливих стратегій утримання трудового потенціалу в межах національного АПК. На жаль, значна кількість студентів не має наміру залишатися у професії або планує еміграцію після завершення навчання, вже сьогодні знаходячись за кордоном більше одного року. Серед ключових причин еміграційних намірів переважають економічні (вищий рівень заробітної плати за кордоном, доступ до кращих умов життя) та безпекові мотиви (загрози життю, нестабільність умов праці у воєнний період). Значну роль відіграють також професійні чинники — відсутність можливостей кар’єрного зростання, високі навантаження, фізична і психологічна втома, а також низький престиж професії. Ця проблематика визначає майбутнє України і має вагоме практичне значення для розробки стратегій кадрової політики у сфері агропродовольчого виробництва під час війни, та свідчить про необхідність:

- формування комплексної державної програми підтримки молодих фахівців АПК, включно з механізмами бронювання, фінансових стимулів і доступу до житла;
- модернізації системи професійної освіти, з орієнтацією на дуальне навчання та інтеграцію з роботодавцями;
- підвищення соціального статусу аграрних професій через інформаційні кампанії та підтримку соціального підприємництва у сільських громадах;

- розвитку цифрової моделі управління людським капіталом АПК, що дозволить здійснювати аналітику потреб, прогнозування трудових ризиків і формування регіональних стратегій зайнятості.

Таким чином, дослідження підтверджує, що кадрова політика в агропродовольчому секторі України в умовах воєнного стану має орієнтуватися не лише на короткострокову стабілізацію, а й на довгострокове відновлення кадрового потенціалу через інвестиції в людський капітал, інноваційні підходи до навчання та створення безпечного і мотиваційного середовища праці. Отримані результати можуть бути корисними для інших країн, що переживають подібні соціально-економічні трансформації внаслідок воєнних або кризових подій.

Література

1. Shapa N. et al. Exploring Employee Perceptions of Organizational Changes and Approaches to Measuring Motivation Levels //Big Data in Finance: Transforming the Financial Landscape: Volume 1. – Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. – С. 397-411.
2. Шевченко, В., Замлинська, О. (2025). Цифрові двійники як інноваційний інструмент сталого розвитку агропромислових підприємств. Актуальні питання економічних наук, (13). https://doi.org/10.5281/zenodo.16810175
3. Ананьєва, О., Халілов, В. (2025). Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. Вчені записки Університету «КРОК», (3(79), 80–87. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87
4. Замлинський, В., Скрипник, Н., Федака, В. (2025). Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 555-563
5. Замлинський В. А., Жук Н. Л., Осик С. В., Мартіянова М. П. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 18 – 25
6. Камара, Б.М., Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024, 334(5), 499-506. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-75

ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-АНАЛІТИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ МОДЕЛЮВАННІ

Фрум О.Л., к.е.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Прогнозування в умовах кризових явищ є складним і багатогранним процесом, оскільки традиційні методи аналізу часто втрачають ефективність у ситуаціях високої невизначеності. Кризові події – економічні, політичні, соціальні чи воєнні – супроводжуються різкими змінами зовнішнього середовища, що зумовлює порушення звичних закономірностей і статистичних залежностей. За таких умов побудова адекватних прогнозних моделей потребує глибшого урахування факторів ризику, сценарного підходу та використання адаптивних методів.

Основною проблемою прогнозування у кризовий період є дефіцит достовірної та своєчасної інформації. Показники, які раніше мали стабільну динаміку, зазнають різких коливань, а офіційна статистика часто оновлюється із запізненням. Це ускладнює виявлення трендів і закономірностей, на основі яких формуються прогнози. Крім того, у кризових умовах різко зростає роль суб'єктивних очікувань економічних агентів, що ще більше посилює невизначеність і знижує точність передбачень.

Серед методологічних обмежень прогнозування в умовах кризи варто відзначити обмежену застосовність класичних економетричних моделей. Більшість із них базується на припущеннях про стабільність параметрів та лінійність процесів, що не відповідає реаліям турбулентного середовища. Тому актуальності набувають альтернативні підходи – імітаційне моделювання, системна динаміка, аналіз сценаріїв, експертні оцінки, які дозволяють врахувати нелінійність, стохастичність і взаємозалежність економічних явищ.

Одним із шляхів вирішення зазначених проблем є розвиток ризик-аналітики як інструменту підвищення обґрунтованості прогнозних оцінок. Ризик-аналітичний підхід передбачає ідентифікацію потенційних загроз, кількісну оцінку їх ймовірності та впливу, а також моделювання сценаріїв розвитку подій із урахуванням ризиків. Використання методів ризик-аналітики дозволяє підвищити стійкість прогнозних рішень, забезпечити їхню адаптивність до швидких змін середовища та зменшити невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень.

Сучасні умови глобальної нестабільності, зумовленої геополітичними, фінансовими та екологічними ризиками, актуалізують потребу у впровадженні інструментів ризик-аналітики, що дозволяють підприємствам передбачати можливі сценарії розвитку подій. Сценарне прогнозування є однією з ключових методологій антикризового

моделювання, адже забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень у ситуації невизначеності.

Згідно з підходом П. Шварца, сценарне прогнозування не передбачає створення точного передбачення майбутнього, а зосереджується на розробці декількох альтернативних сценаріїв, кожен з яких відображає певну комбінацію зовнішніх і внутрішніх факторів ризику [1, с. 28]. Основна мета сценарного аналізу – виявити можливі «слабкі сигнали» змін у зовнішньому середовищі, оцінити їхній потенційний вплив та адаптувати корпоративну стратегію до різних сценарних умов.

У процесі побудови сценаріїв використовуються такі методи ризик-аналітики.

Методи якісного аналізу ризиків:

– метод експертних оцінок, який базується на думках фахівців щодо можливих ризиків та їхніх наслідків;

– SWOT- та PEST-аналіз, що допомагають ідентифікувати зовнішні загрози та внутрішні слабкі сторони організації;

– матриці ризиків допомагають класифікувати ризики за ймовірністю та впливом, відносячи їх до низьких, середніх або високих.

Методи кількісного аналізу ризиків:

– метод Монте-Карло або імітаційне моделювання, яке дозволяє змоделювати широкий спектр випадкових подій і оцінити імовірність виникнення кризових ситуацій;

– аналіз чутливості, що визначає, як зміна окремих параметрів впливає на результативні показники підприємства;

– метод аналогії передбачає виведення висновку про подібність двох об'єктів за одними ознаками на основі їх схожості за іншими ознаками;

– статистичний метод грунтується на аналізі числових даних та статистичних показниках, що використовують для оцінки ризику;

– аналіз дерева рішень використовує числові дані для моделювання можливих наслідків рішень та оцінки ризику.

Ці методи допомагають оцінити ймовірність та вплив різних ризиків.

Сценарне прогнозування сприяє формуванню так званого «портфеля сценаріїв», у межах якого підприємство може визначати ранні сигнали ризику, розробляти превентивні заходи та коригувати стратегічні цілі. Ефективність такого підходу підтверджена практикою провідних європейських компаній, які застосовують сценарний аналіз як невід’ємний елемент корпоративного управління ризиками (ERM – Enterprise Risk Management) [2].

Антикризове планування є наступним етапом після сценарного прогнозування і передбачає розробку комплексу управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових ситуацій. У контексті

ризик-аналітики антикризове планування ґрунтується на принципах адаптивності, системності та гнучкості.

Ефективне антикризове планування передбачає:

– визначення ключових показників ризику (Key Risk Indicators, KRI);

– формування матриці ризиків, у якій відображено рівень імовірності та потенційного впливу ризиків;

– створення планів реагування – сценаріїв дій у разі настання кризових подій;

– забезпечення зворотного зв'язку між системою моніторингу ризиків та управлінськими рішеннями.

Одним із найбільш практичних інструментів антикризового моделювання є стрес-тестування, яке дає змогу оцінити стійкість підприємства або фінансової установи до екстремальних, але можливих шоків. Цей метод широко використовується у банківському секторі, проте його значення поступово зростає і в реальному секторі економіки. Стрес-тестування полягає у моделюванні сценаріїв негативного розвитку подій – різкого зростання цін на ресурси, падіння попиту, коливань валютного курсу чи порушення логістичних ланцюгів.

Результати стрес-тестів дозволяють виявити критичні зони ризику, оцінити межі толерантності до ризику та розробити антикризові резервні стратегії. Наприклад, для підприємств енергетичного сектору це може означати розробку альтернативних джерел постачання, а для банків – перегляд політики ліквідності [3].

У міжнародній практиці стрес-тестування поєднується з підходами Value-at-Risk (VaR), Expected Shortfall (ES) та Cash Flow at Risk (CFaR), що дозволяє кількісно оцінити потенційні фінансові втрати у разі реалізації кризових сценаріїв. В українських умовах такий підхід дедалі активніше впроваджується у корпоративному секторі, зокрема в контексті вимог до управління ризиками згідно з рекомендаціями Базельського комітету з банківського нагляду та стандартами ISO 31000:2018 [4].

Таким чином ризик-аналітика є невід'ємною складовою антикризового управління, що дозволяє підприємствам своєчасно ідентифікувати загрози, прогнозувати розвиток кризових процесів і розробляти адаптивні сценарії дій. Поєднання сценарного прогнозування, антикризового планування та стрес-тестування створює комплексну модель управління ризиками, яка забезпечує гнучкість, стійкість та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

В умовах посилення глобальних і внутрішніх викликів важливим завданням для українських організацій є інтеграція сучасних інструментів ризик-аналітики у систему стратегічного менеджменту, що сприятиме підвищенню їхньої фінансової стабільності та готовності до потенційних криз.

Література

1. Schwartz P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Doubleday, 1996. 288p.

2. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

3. National Bank of Ukraine. Stress Testing Methodology for Ukrainian Banks. Київ: НБУ, 2023.

4. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Sound Stress Testing Practices and Supervision. Basel: BIS, 2018.

THE MANAGEMENT SYSTEM AND ORGANIZATIONAL MODEL OF THE NATIONAL HEALTH SERVICE OF THE UNITED KINGDOM

Dr Thompson Inna
Warrington and Halton Teaching Hospitals, United Kingdom

In the United Kingdom, the healthcare system is predominantly public. Alongside it, there exists private insurance and paid medical services. About 12 % of the population uses private health insurance, gaining access to a limited range of treatments in private facilities. The vast majority (95 %) of healthcare institutions are state-owned. NHS England ranks 18th out of 190 national healthcare systems worldwide. France holds the first place, Spain the seventh, the United States the 37th, and Switzerland the 20th.

The NHS was founded in 1948 on the principle of being free at the point of delivery. Its funding comes mainly from general taxation and national insurance contributions, with the primary goal of ensuring comprehensive access to medical care for all residents regardless of income or social status. Over time, the system has undergone significant transformations, yet its core values-equity and accessibility-remain unchanged.

At the time of its establishment, the UK population was around 50 million. Today, it exceeds 68 million, with an ever-growing proportion of elderly citizens. In 1948, life expectancy was about 66 years for men and 70 for women, whereas by 2025 these figures reached 79 and 83 years, respectively. This demographic ageing has dramatically increased pressure on the healthcare system [1].

The Department of Health and Social Care is responsible for policy formation and national budget allocation. Policy implementation is carried out by NHS England, which oversees service planning, funding, and quality control. At the regional level, Integrated Care Systems operate as partnerships bringing together hospitals, primary care, social services, and local authorities. Within these systems, Primary Care Networks include general practitioners, pharmacists, and other professionals who jointly organize community-based care.

The NHS structure consists of Trusts and Foundation Trusts, which are grouped according to their area of activity, the main categories being:

1. Acute Trusts – including emergency hospitals, maternity units, and radiology departments.
2. Care Trusts – operating across both healthcare and social care sectors, crucial for implementing joint NHS-local government programs.
3. Mental Health Trusts – providing psychological therapy, medical support, and education for patients with serious conditions.

General Practitioners form the first tier of the system, serving as 'gatekeepers' who refer patients to specialists. Importantly, GPs work as independent contractors rather than government employees. Their remuneration is based on a capitation model-a fixed amount per registered patient–plus quality-based bonuses under the Quality and Outcomes Framework. Hospitals, on the other hand, are funded according to the Payment by Results model, meaning they receive payment for each procedure based on a national tariff.

The NHS is one of the world's largest public health systems, with an annual budget exceeding £190 billion (2022) and a workforce of over 1.4 million employees. For 2024-2025, NHS England set savings targets of around £9.3 billion (approximately 6% of total spending) [2]. Despite this, the system faces major challenges: staff shortages, long waiting lists, outdated infrastructure, and rising demand. Its current priorities include restoring productivity after COVID-19, improving safety and quality-particularly in maternity care-reducing inequalities in access through the Core20PLUS5 initiative, and driving digital modernization. Special attention is given to leadership and management development through the Management and Leadership Framework.

Funding through general taxation accounts for 82 % of NHS expenditure and 100% of salaries for doctors, nurses, and independent GPs. The remaining 18 % comes from voluntary donations, public insurance, and NHS commercial activities. The UK spends 9.8 % of GDP on health, compared with about 11 % in Sweden, France, and Germany. Healthcare represents roughly one-third of total public spending in England [3].

Alongside the public sector, private medicine covers around 10-12 % of the population. However, private care is very costly: one cycle of IVF costs between £4,000-£8,000, hip replacement £12,000–£15,000, and a specialist consultation £150-£300 [2, 3]. Although most healthcare services in the UK are free, there are exceptions. In England, adults pay £9.90 per prescription, while medicines are free for children, pensioners, and those with chronic illnesses. In Scotland, Wales, and Northern Ireland, prescription medicines are entirely free. Dental care is divided into three fixed price bands (£26 to £306 depending on treatment complexity), and an eye test costs £25-35 unless exempt by age or income [3].

A key role is played by walk-in centres, where patients can receive treatment without an appointment for minor injuries or infections, easing the burden on emergency departments. There are also GUM clinics (Genitourinary Medicine Clinics) offering free and confidential sexual health services, including testing, treatment, and contraception, without referral.

Compared to other nations, the NHS has significant advantages: universal access, financial protection for the population, and low administrative costs (under 3% of total expenditure, versus 5-8 % in Germany and higher in the US). However, it lags behind in workforce numbers, availability of diagnostic

equipment, and cancer survival rates, and faces higher levels of avoidable mortality [1].

Management challenges stem from structural fragmentation, insufficient leadership training, and limited local autonomy. Addressing these requires strengthening professional management development, improving data use for decision-making, and enhancing integration between health and social care systems. In the future, the NHS must adapt to population ageing, technological change, and financial constraints. Improving management efficiency, investing in workforce and infrastructure, and fostering innovation are crucial to preserving its mission of providing high-quality, accessible, and equitable healthcare for all.

In conclusion, the NHS remains a symbol of social solidarity and trust. It delivers care to millions daily, often under challenging conditions, and despite its shortcomings, continues to embody one of modern humanity's most compassionate principles: that access to healthcare should be determined by need, not by wealth.

References

1. Ready for the future: a 10-year health plan for England. URL: https://www.england.nhs.uk/

2. Reforming planned medical care for patients. URL: https://www.england.nhs.uk/publication/reforming-elective-care-for-patients/

3. Ranking of world healthcare systems according to the World Health Organization. URL: https://thepatientfactor.com/world-health-organizations-ranking-of-the-worlds-health-systems/

СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Басюркіна Н.Й., д.е.н., проф.
Ласкаєв О.М., PhD, старший викладач
Спаський І.Д., PhD, старший викладач
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасна епоха характеризується безпрецедентним рівнем глобальної турбулентності, що кардинально змінює підходи до управління організаціями. Традиційні механізми менеджменту, побудовані на принципах передбачуваності та лінейного планування, виявляються неефективними в умовах постійних змін, економічних потрясінь, технологічних революцій та соціальних трансформацій. У відповідь на ці виклики формується нова парадигма креативного управління, яка поєднує інноваційне мислення з адаптивними стратегіями. Креативне управління в умовах турбулентності базується на фундаментальному переосмисленні ролі керівника як каталізатора змін замість контролера процесів. Сучасні лідери мають стати архітекторами організаційної культури, що заохочує експериментування, толерує помилки як джерело навчання та культивує інноваційний потенціал команди. Це вимагає розвитку емоційного інтелекту, здатності до системного мислення та навичок фасилітації творчих процесів [1].

Одним з ключових механізмів є впровадження agile-методологій на всіх рівнях організації. Гнучкі команди, короткі цикли ітерацій та постійне отримання зворотного зв'язку від ринку дозволяють швидко адаптуватися до змінних умов. Організації переходять від жорстких ієрархічних структур до мережевих форм взаємодії, де рішення приймаються на найбільш компетентному рівні, незалежно від формальної позиції в організаційній структурі. Цифрова трансформація стає не просто технологічним оновленням, а фундаментальною зміною бізнес-моделей. Креативні менеджери використовують штучний інтелект, машинне навчання та аналітику великих даних не лише для автоматизації рутинних процесів, але й для генерації нових ідей, прогнозування трендів та персоналізації клієнтського досвіду. При цьому людський фактор залишається центральним елементом, оскільки технології лише посилюють творчий потенціал команд.

Стратегічне планування трансформується з лінійного процесу в динамічну систему сценарного моделювання. Замість створення одного детального плану організації розробляють множинні сценарії розвитку подій та готують адаптивні відповіді на кожен можливий варіант. Це вимагає розвитку культури стратегічного мислення серед всіх співробітників, а не лише топ-менеджменту [2]. Управління талантами набуває особливого значення в умовах дефіциту креативних кадрів.

Сучасні організації створюють екосистеми розвитку, де співробітники можуть експериментувати з новими ролями, брати участь в міждисциплінарних проектах та розвивати навички майбутнього. Концепція lifelong learning стає основою корпоративної культури, а інвестиції в розвиток персоналу розглядаються як стратегічний пріоритет. Інноваційний підхід до управління ризиками передбачає їх розгляд не як загроз, що потребують мінімізації, а як можливостей для творчого прориву. Організації навчаються швидко проводити експерименти з мінімальними ресурсами, масштабувати успішні ініціативи та швидко згортати неперспективні проекти без значних втрат [3].

Особливого значення набуває управління організаційною культурою як ключовим активом компанії. Креативні лідери формують середовище психологічної безпеки, де співробітники можуть висловлювати нестандартні ідеї, ставити під сумнів усталені практики та ініціювати зміни знизу вгору. Це вимагає нових компетенцій від менеджерів, включаючи навички коучингу, ментворкінгу та управління міжкультурними командами. Співпраця з зовнішнім середовищем виходить за межі традиційних партнерських відносин та еволюціонує в напрямку створення інноваційних екосистем. Організації активно залучають стартапи, дослідницькі інститути, творчі спільноти та навіть конкурентів для спільного вирішення складних викликів. Концепція відкритих інновацій стає стандартом для компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Вимірювання ефективності креативного управління вимагає розробки нових метрик, що виходять за межі традиційних фінансових показників. Організації починають відстежувати швидкість адаптації до змін, рівень залученості персоналу в інноваційні процеси, кількість успішних експериментів та здатність до навчання на помилках. Ці показники дозволяють оцінити довгострокову стійкість організації в умовах невизначеності.

Таким чином, сучасні механізми креативного управління представляють собою комплексну систему взаємопов'язаних підходів, що дозволяють організаціям не лише виживати в умовах глобальної турбулентності, але й використовувати нестабільність як каталізатор для інновационного розвитку та конкурентних переваг. Успіх цих механізмів залежить від готовності лідерів переосмислити фундаментальні принципи управління та інвестувати в розвиток адаптивних здібностей своїх організацій.

Література

1. Басюркіна Н.Й., Спаський І.Д. Онтологічне моделювання механізму відновлення основного капіталу з використанням принципу

зворотного зв'язку та циклу OODA “петлі Бойда” в українському агробізнесі. *Наукові перспективи: журнал.* 2025. № 5(59*)* 2025. с.672-683

2. Басюркіна Н., Спаський І. Управління механізмом відтворення основного капіталу агропідприємств в умовах цифровізації у дискурсі поведінкової економіки: економіко-психологічні аспекти. *Науковий вісник ОНЕУ.* No 4 (329), 2025 с. 13-20.

3. Спаський І.Д. Лизогуб А.О. Інноваційні та інвестиційні аспекти діджиталізації основного капіталу підприємств аграрної сфери. *«Наука і техніка сьогодні».* Випуск № 6(34). 2024. С.355-362

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ІНВЕСТУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

Верхівкер Я.Г., д.т.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Інвестування у підприємства харчової галузі є одним із ключових напрямів розвитку національної економіки України. Харчова промисловість формує значну частину валового внутрішнього продукту, забезпечує продовольчу безпеку держави та створює робочі місця у суміжних секторах економіки, зокрема у сільському господарстві, логістиці та роздрібній торгівлі (Кириленко, 2019). У сучасних умовах глобалізації та поглиблення інтеграції України до світового економічного простору харчова промисловість стикається з низкою викликів: посиленням конкуренції, необхідністю впровадження міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів, модернізацією технологічних процесів. Ці обставини формують потребу у нових інвестиціях, спрямованих на технічне переоснащення, впровадження інноваційних рішень та розширення експортного потенціалу галузі (Шарко, 2021).

Комплексна оцінка інвестицій розглядається у науковій літературі як багатофакторний процес, що враховує не лише фінансові результати, а й соціально-економічні та екологічні ефекти. За Я показників ефективності, серед яких – чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), індекс прибутковості (PI) та період окупності (PP). Разом з тим сучасні дослідження (Диба, 2017; Терещенко, 2018) наголошують, що використання виключно фінансових індикаторів є недостатнім. Для підприємств харчової галузі необхідним є урахування галузевих ризиків, стабільності сировинної бази, чутливості споживачів до цінових коливань, а також державної політики у сфері регулювання якості та безпеки продуктів харчування. У практиці інвестування застосовують низку методів для визначення доцільності вкладень:

- **Метод дисконтованих грошових потоків (DCF)** – базується на приведенні очікуваних доходів до теперішньої вартості, що дозволяє врахувати вартість грошей у часі.
- **Індекс рентабельності інвестицій (PI)** – показує співвідношення суми приведених вигод до початкових інвестиційних витрат, що особливо важливо для вибору між кількома проектами.
- **Внутрішня норма прибутковості (IRR)** – визначає граничну ставку дисконту, при якій інвестиція є беззбитковою.
- **Період окупності (PP)** – оцінює термін, за який інвестиційні витрати будуть відшкодовані прибутками.

- **Аналіз ризиків та сценаріїв** – дозволяє моделювати зміну результативності проекту залежно від коливань ринкової кон'юнктури, валютного курсу, вартості сировини та споживчого попиту (Терещенко, 2018).

У харчовій промисловості ці методи слід застосовувати комплексно, оскільки прибутковість інвестицій часто залежить від сезонних факторів, рівня експорту та стратегії розвитку підприємства. Харчова промисловість України має низку особливостей, що впливають на оцінку інвестицій:

- **Сировинна залежність.** Більшість підприємств тісно пов'язані з аграрним сектором. Будь-які коливання у виробництві сільськогосподарської продукції відразу відображаються на їхній діяльності (Гудзинський, 2020).
- **Сезонність виробництва.** Значна частина підприємств функціонує у режимі сезонних навантажень, що ускладнює прогнозування грошових потоків.
- **Необхідність модернізації.** Велика кількість виробництв потребує оновлення обладнання та впровадження енергоефективних технологій.
- **Якість і стандарти.** Впровадження міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів (HACCP, ISO 22000) є обов'язковим для виходу на європейський та світовий ринки.

Саме тому інвестиційні проекти у цій галузі повинні враховувати не лише фінансові показники, а й стратегічні аспекти розвитку. Окрім безпосередньої фінансової вигоди, інвестування у харчові підприємства забезпечує значний мультиплікаційний ефект для економіки. Зокрема, воно:

- створює нові робочі місця у виробництві та суміжних галузях;
- сприяє підвищенню якості харчових продуктів, що позитивно впливає на здоров'я населення;
- стимулює розвиток аграрного сектору та розширення експортного потенціалу країни (Лупенко, 2022);
- забезпечує збільшення податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів.

Таким чином, інвестиції у харчову промисловість слід розглядати як важливий фактор соціально-економічного розвитку держави.

Висновки

Комплексна оцінка інвестування у підприємства харчової галузі передбачає поєднання фінансово-економічних показників із врахуванням галузевих особливостей, ризиків та стратегічних перспектив. Для інвестора важливим є не лише рівень прибутковості проекту, але й довгострокові конкурентні переваги, які забезпечуються завдяки модернізації виробництва, впровадженню інноваційних технологій та систем управління якістю. Інвестиційні проекти у харчовій галузі мають значний

соціально-економічний потенціал, що дозволяє не тільки підвищувати ефективність окремих підприємств, а й сприяти загальному розвитку економіки України.

Література

1. Бланк І. О. *Інвестиційний менеджмент*. – К.: Ніка-Центр, 2011.
2. Диба М. І. *Фінансовий аналіз інвестиційних проектів*. – КНЕУ, 2017.
3. Гудзинський О. Д. *Управління розвитком харчової промисловості України*. – Харків: ХНЕУ, 2020.
4. Кириленко І. Г. *Агропродовольчий комплекс України в умовах глобалізації*. – К.: НАУ, 2019.
5. Лупенко Ю. О. *Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України*. – ННЦ ІАЕ, 2022.
6. Терещенко О. О. *Фінансовий аналіз: сучасні підходи*. – КНЕУ, 2018.
7. Шарко М. В. *Євроінтеграційні перспективи розвитку харчової промисловості України*. – Одеса: ОНЕУ, 2021.

ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Шишлюк В. Р., к.ю.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Підприємницька діяльність традиційно розглядається як один із провідних рушіїв економічних змін та зростання національної економіки. Її ключова особливість полягає в адаптивності та здатності оперативно реагувати на трансформації зовнішнього середовища. Саме ця гнучкість, поєднана з новаторством підприємців, забезпечує розвиток інноваційних рішень, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості бізнесу.

Водночас із розвитком підприємництва ускладнюється і процес його правового та управлінського регулювання. Держава змушена вибудовувати баланс між заходами стимулювання підприємницької ініціативи та необхідними обмеженнями, спрямованими на забезпечення економічної безпеки та дотримання правових норм. За таких умов особливого значення набувають правові імперативи, які виступають обов'язковими вимогами для суб'єктів господарювання та формують рамкові засади їхньої діяльності.

У сучасній економічній науці підприємництво трактується як специфічний різновид господарської діяльності, основу якої становить реалізація виробничих, організаційних та управлінських відносин. Йому належить провідна роль у вирішенні ключових соціально-економічних проблем суспільства, зокрема, у сфері зменшення рівня безробіття, формування конкурентного середовища, стимулювання інноваційних процесів, а також у подоланні дисбалансів соціального розвитку.

Підприємницька активність властива різним суб'єктам господарювання незалежно від масштабів їхньої діяльності чи галузевої спеціалізації. Проте в науковій літературі та практичному дискурсі традиційно переважає акцент саме на малому підприємництві, що пояснюється його більшою мобільністю та здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Малі підприємства демонструють вищу інноваційну динаміку, що надає їм конкурентних переваг у порівнянні з великими компаніями.

Разом з тим, інноваційна природа підприємництва зумовлює підвищений рівень ризикованості, що вимагає пошуку інструментів його мінімізації. У правовому аспекті це реалізується через формування системи норм і обмежень, які спрямовані на врівноваження інтересів держави та бізнесу і, водночас, створюють умови для отримання підприємцями певних стимулів, зокрема, у формі податкових пільг чи державної фінансової підтримки. В управлінському контексті важливим є впровадження методів ризик-менеджменту, стратегічного планування та

удосконалення корпоративного управління, що забезпечує підвищення стійкості бізнесу до кризових явищ.

Отже, підприємництво в умовах сучасних викликів виступає багатовимірним феноменом, розвиток якого потребує поєднання правових механізмів захисту та регулювання, ефективних управлінських рішень, інноваційних підходів до ведення бізнесу та стратегічної державної підтримки, що разом формують основу для його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Повномасштабна збройна агресія проти України істотно загострила наявні проблеми функціонування підприємницького сектору та сформувала низку безпрецедентних викликів, що безпосередньо вплинули на правові та управлінські засади його розвитку. Значні руйнування об'єктів критичної інфраструктури, транспортних комунікацій, складських приміщень і виробничих потужностей зумовили розрив логістичних ланцюгів, створюючи додаткові бар'єри для організації господарської діяльності. Масове внутрішнє переміщення населення та еміграція за кордон призвели до дефіциту трудових ресурсів у ключових секторах економіки, що потребує нових управлінських підходів до кадрової політики та правового регулювання ринку праці.

Зменшення споживчого та інвестиційного попиту негативно вплинуло на фінансову стабільність підприємств, тоді як інфляційний тиск та перебої з постачанням сировини спричинили зростання витрат і зниження рентабельності бізнесу. За таких умов особливої ваги набуває державна підтримка через правові механізми податкових пільг, кредитно-фінансових інструментів, грантових програм, а також через управлінські рішення, спрямовані на стимулювання інноваційного та експортно орієнтованого підприємництва.

Результати опитування керівників промислових підприємств у 2023 році підтверджують системний характер перешкод для зростання бізнесу. Серед них було виділено: несприятливу політичну ситуацію (51 % респондентів), низький попит (39 %), надмірний регуляторний тиск (20 %), часті зміни законодавства (13 %), корупційні практики (7 %), проблеми ліквідності (27 %), високі податкові ставки (21 %), дефіцит сировини (18 %), кадровий голод (12 %) тощо [1].

Наявність таких факторів зумовлює необхідність формування стабільного правового середовища та ефективної управлінської політики, здатної знизити рівень ризиків та забезпечити прогнозованість умов для ведення бізнесу.

Таким чином, сучасні виклики актуалізують потребу у комплексному підході до розвитку підприємництва, що поєднує правові гарантії захисту підприємницької діяльності та гнучкі управлінські інструменти антикризового менеджменту. Це сприятиме зміцненню економічної

стійкості, формуванню конкурентного середовища та створенню умов для післявоєнного відновлення економіки України.

Як зазначає Ю. К. Зайцев, перспективи повоєнного відновлення підприємництва та розвитку держави повинні формуватися на принципах «нової економічної політики», що передбачають глибинні трансформації політичної, технологічної, економічної, соціальної та культурної структур України, а також визначення стратегічних орієнтирів для бізнесу та органів влади на випереджальний розвиток. Це передбачає переосмислення підходів до управління, впровадження інновацій та активну адаптацію до сучасних викликів глобальної економіки [2].

У контексті розвитку повоєнного українського підприємництва можна виділити кілька ключових принципів:

1. Перехід до високотехнологічних секторів економіки. Розвиток національної економіки має здійснюватися через структурні зрушення від первинних виробничих напрямів до високотехнологічних і інноваційних секторів, що забезпечить підвищення продуктивності праці та зміцнення позицій України на світових ринках.

2. Розвиток інновацій та науково-технічного потенціалу. Формування сприятливого середовища для наукових досліджень та розробок, а також інтеграція інновацій у виробництво, є критично важливим для підвищення ефективності підприємств та забезпечення їх стійкості у сучасних умовах.

3. Підвищення кваліфікації та компетенцій робочої сили. Ускладнення структури економіки вимагає формування висококваліфікованих кадрів. Інвестиції в освіту та професійну підготовку забезпечують підприємствам необхідні знання та навички для роботи у високотехнологічних і інноваційних секторах.

*4. Експортна орієнтація та інтеграція у глобальні ринки***.** Активне просування продукції на зовнішні ринки стимулює модернізацію виробництва, впровадження передових технологій і підвищення відповідності міжнародним стандартам, що є важливим для конкурентоспроможності українського бізнесу.

5. Залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Створення сприятливого інвестиційного середовища є ключовим фактором для розвитку підприємств, забезпечення їх фінансової стабільності та реалізації масштабних інноваційних проектів.

Усі ці принципи підкреслюють необхідність комплексного підходу, що поєднує правові гарантії, ефективні управлінські інструменти та стратегічне планування, що дозволяє забезпечити стійкість і розвиток підприємництва в умовах сучасних викликів та післявоєнного відновлення України.

Процес трансформації української економіки та розвитку підприємництва потребує часу, значних зусиль і системних реформ. Досвід

багатьох країн свідчить, що успішне перетворення економіки на більш складну та технологічно розвинену структуру сприяє стійкому зростанню добробуту та підвищенню рівня життя населення, навіть в умовах воєнних або кризових обставин.

Комплексні та послідовні стратегічні заходи з розвитку підприємництва в Україні мають ґрунтуватися на підтримці інноваційної діяльності та впровадженні сучасних технологій, стимулюванні конкуренції та виході на нові ринки, а також на диверсифікації економіки та зменшенні залежності від окремих секторів. Важливу роль відіграє створення сучасної інфраструктури, підвищення кваліфікації робочої сили та формування сприятливого бізнес-клімату, який забезпечує стабільність, передбачуваність і верховенство права.

Лише комплексний підхід, який поєднує тимчасові антикризові заходи та довгострокові стратегічні рішення, здатен гарантувати стійке відновлення підприємництва та економіки в цілому. У цьому контексті ключовим є гармонійне поєднання правових гарантій, ефективних управлінських інструментів та стратегічного планування, що дозволяє бізнесу адаптуватися до сучасних викликів, підтримувати конкурентоспроможність та інтегруватися у глобальні економічні процеси.

Література

1. Результати дванадцятого щомісячного опитування керівників промислових підприємств «Український бізнес в умовах війни». Дія-Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ rezultati-desatogo-somisacnogo-opituvanna-kerivnikiv-promislovih-pidpriemstv-ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni

2. Мокій А. І., Небрат В. В., Король М. М., Флейчук М. І. Трансформаційні процеси в Україні в повоєнний період: міждисциплінарні оцінки. Економіка України. 2023. № 1. С. 74-88.

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ РИБНИХ КОНСЕРВІВ

Памбук С.А., к.т.н., доц., Спаський І.Д., PhD, ст. викл.,
Шенгелая М.В., зав. лаб.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Ринок рибних консервів в Україні є важливим сегментом продовольчої промисловості, що забезпечує населення високобілковими продуктами тривалого зберігання. В умовах економічної нестабільності, військових викликів та змін споживчих уподобань цей сегмент зазнає суттєвих трансформацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації українських виробників до сучасних викликів, підвищення рівня продовольчої безпеки та посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Україна залишається імпортозалежною державою на ринку риби та рибної продукції і загалом має від'ємне сальдо торговельного балансу рибної продукції, яке складає 677,8 млн дол. США [7].

Головними імпортерами водних біоресурсів в Україну залишаються Норвегія, Ісландія та Естонія. Крім зазначених держав, поставки рибної продукції у великих обсягах здійснюються з США, Латвії, Фарерських островів, Канади, Іспанії та Великобританії. Близько 80-90 % обсягу імпорту припадає на види риб, до яких Україна не має доступу, і які видобуваються виключно у відкритому морі або морських економічних зонах інших держав [6].

За підсумками 2023 року імпорт та споживання риби та морепродуктів в Україні склали 330 000 тонн на загальну вартість 932 млн. дол. США [8]. Експорт рибної продукції з України склав 6500 тонн на загальну вартість 31,2 млн. дол. США. За цими цифрами стоїть важка праця українських компаній, які незважаючи на всі перепони продовжують працювати, експортувати та знаходити нові ринки збуту для своєї продукції.

Що стосується імпортно-експортних операцій з рибними консервами, то в таблиці 1 представлені дані з 2019 по 30.04.2023 р.

З аналізу таблиці 1 можна зробити висновок про зростання обсягів імпортно-експортних операцій з початку 2019 по 2021 рік, що складає – 71747 тис.дол.США у 2019 та 97820 тис.дол. США – 2021 у імпортних операціях, та 7506 тис.дол.США у 2019, 8485 тис.дол.США у 2021 році в експортних операціях рибних консерв. З 2022 року динаміка імпортно-експортних операцій набуває негативного характеру. У 2023 році імпорт у ваговому вираженні продовжує зменшуватися, а в грошовому трохи збільшується, що можна пояснити ростом цін на рибну продукцію. Що стосується експорту, то у 2023 році експорт демонструє позитивну динаміку як у натуральному так і у грошовому вираженні.

Таблиця 1 – Здійснення імпортно-експортних операцій України з рибними консервами за період з 2019 по 30.04.2023 р., тис.дол.США

Роки	ІМПОРТ		ЕКСПОРТ	
	Вартість,тис. дол.США	Вага нетто,т	Вартість,тис. дол.США	Вага нетто,т
2019	71747	28045	7506	3849
2020	87833	29984	8279	4028
2021	97820	30046	8485	3387
2022	77417	23605	5488	1675
2023	94566	22206	7006	1929
2024 з 01.01.2024 р. по 1.10.2024 р.	87386	19809	6880	1607

Складено автором за даними [11]

Можна виділити такі основні тенденції на ринку рибних консервів: зростання попиту на доступні за ціною продукти тривалого зберігання. Воєнні дії, порушення логістики та зниження доходів населення зумовлюють підвищений попит на рибні консерви як на відносно недорогий, поживний та зручний у зберіганні продукт. Це особливо проявляється у зростанні продажів у роздрібних мережах та через канали гуманітарної допомоги.

Посилення ролі імпорту. Через скорочення внутрішнього виробництва значна частка ринку покривається імпортом (насамперед з країн Балтії, Польщі, Туреччини). Це створює цінову конкуренцію для українських підприємств, але одночасно стимулює їх до підвищення стандартів якості та вдосконалення асортименту.

Вплив державної політики та інтеграційних процесів. Зростає роль державного регулювання у сфері сертифікації, санітарних вимог і підтримки аквакультури. Гармонізація стандартів з нормами ЄС відкриває перспективи експорту, але водночас вимагає від підприємств значних інвестицій у модернізацію виробництва.

Перспективи розвитку ринку пов’язані з модернізацією виробничих потужностей і впровадженням сучасних технологій, підвищенням рівня екологічної відповідальності, розвитком культури споживання рибних продуктів та орієнтацією на зовнішні ринки (зокрема ЄС), що відкриває нові можливості для українських виробників у середньостроковій перспективі.

Висновки. Ринок рибних консервів в Україні перебуває на етапі структурної перебудови. Попри складні умови, цей сегмент має потенціал до зростання завдяки диверсифікації асортименту, розвитку внутрішнього виробництва та інтеграції до міжнародних ринків. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення специфіки споживчої поведінки в

умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови, а також на аналіз ефективності державних і приватних інвестицій у галузь.

Література

1. Іщук О. В., Світельський М. М., Матковська С. І., Мосієнко Н. М. Продовольча безпека та роль рибного господарства у її забезпеченні в умовах воєнного стану // Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум = Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції, 01-02 червня 2023 р., м. Миколаїв / Міністерство освіти і науки України ; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 279-281. (дата звернення: 25.09.2025)

2. Публічний звіт т.в.о. голови державного агентства меліорації та рибного господарства України Ігоря Клименка за 2022 рік. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit_fish_2022.pdf (дата звернення: 25.09.2025)

3. Ivanov S., Hlazkov M. Logistics Processes Modeling of Seafood Imports in the Conditions of Damaged Infrastructure. Economic Herald of the Donbas. 2024. No. 1-2(75-76). P. 48–59. URL: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-48-59 (date of access: 25.09.2025).

4. Державна Митна Служба. Державна Митна Служба. URL: https://customs.gov.ua/ (дата звернення: 25.09.2025)

РОЛЬ АНАЛІЗУ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Шалений В. А., к.е.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасні умови функціонування підприємств України через триваючі воєнними діями та пов'язаними з ними економічними потрясіннями, визначаються високим рівнем нестабільності та турбулентності. Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та обмеження доступу до зовнішніх ринків істотно впливають на результати господарської діяльності суб'єктів бізнесу. В таких обставинах особливого значення набуває здатність підприємств протистояти кризовим явищам і зберігати фінансову стійкість, що в свою чергу вимагає ефективного антикризового управління. Визначальним фактором у цьому процесі виступає фінансовий стан підприємства, який значною мірою характеризується показниками платоспроможності та ліквідності. Саме вони відображають можливість своєчасного виконання підприємством своїх зобов'язань перед кредиторами, партнерами та працівниками, забезпечуючи необхідні умови для підтримання ділової репутації та подальшого розвитку. В умовах воєнної економіки аналіз цих показників набуває особливої актуальності, адже обмежений доступ до кредитних ресурсів і зовнішніх інвестицій зумовлює необхідність мобілізації внутрішніх фінансових резервів, а коливання валютного курсу та порушення ринкової інфраструктури ускладнюють виконання короткострокових зобов'язань. Додатковим викликом стає зростання собівартості продукції через подорожчання енергоносіїв, сировини та логістики, що потребує постійного контролю за рівнем ліквідності активів та їх здатністю швидко трансформуватися у грошові кошти.

В зазначених умовах аналіз платоспроможності та ліквідності перетворюється на ключовий інструмент антикризового управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти кризові тенденції, оцінювати ризики втрати фінансової стабільності та розробляти заходи для їх мінімізації.

Застосування показників ліквідності та платоспроможності в практиці управління дозволяє оцінювати не лише поточний стан підприємства, але й прогнозувати ймовірність його фінансових труднощів у майбутньому. Для цього використовуються як традиційні коефіцієнти – зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, так і інтегральні індикатори, що поєднують у собі різні аспекти фінансової стабільності. Важливим є не лише розрахунок значень, а й їх інтерпретація з позицій можливих кризових сценаріїв, що дає змогу менеджменту оперативно ухвалювати рішення щодо

реструктуризації боргів, оптимізації структури активів і пасивів, пошуку додаткових джерел фінансування.

Особливе значення аналіз ліквідності та платоспроможності має у контексті своєчасного виявлення загроз банкрутства. Багато сучасних моделей прогнозування кризових ситуацій, зокрема ті, що базуються на системах дискримінантного аналізу, беруть за основу саме ці показники, оскільки вони найбільш чутливо реагують на зміни у фінансовому становищі підприємства. В результаті отримується інструмент, який дозволяє не лише констатувати наявність проблеми, а й оцінити динаміку її розвитку, що суттєво підвищує ефективність антикризових рішень.

Таким чином, аналіз ліквідності та платоспроможності виконує подвійну функцію: з одного боку, він є діагностичним інструментом, який дозволяє визначати рівень фінансової стійкості підприємства, а з іншого – виступає практичною основою для формування комплексу управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення безперервності діяльності в умовах кризи.

З огляду на те, що ліквідність і платоспроможність становлять базові індикатори фінансової стійкості та дієвий інструмент антикризового управління, важливо розглянути особливості їх застосування у специфічних умовах української економіки.

Воєнні дії зумовили глибокі структурні деформації у фінансово-господарській діяльності промислових підприємств, особливо харчової промисловості, яка забезпечує продовольчу безпеку країни. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування виробничих потужностей, дефіцит сировини та нестабільність ринків збуту суттєво впливають на формування грошових потоків і можливості своєчасного виконання зобов'язань перед контрагентами та кредиторами, що створює необхідність переосмислення традиційних підходів до аналізу ліквідності та платоспроможності з урахуванням підвищених ризиків і нестабільності середовища.

В таблиці 1. представлено узагальнення наукових підходів різних дослідників щодо впливу війни на оцінку фінансової стійкості вітчизняних підприємств.

Таблиця 1. Оцінка впливу війни на ліквідність та платоспроможність підприємств

Автор(и)	Основні акценти дослідження	Висновки щодо ліквідності та платоспроможності підприємств
Ю. Костенко, О. Короленко, М. Гузь	Дослідження фінансової стійкості підприємств в умовах війни	Нестабільність постачань та зміна ринків збуту призводять до зниження коефіцієнтів ліквідності; підприємства змушені підтримувати запас грошових коштів як «подушку безпеки»
С. Бегун	Аналіз управління ризиками промислових підприємств під час	Традиційні методики оцінки ліквідності втрачають точність через непередбачувані коливання структури та розмру оборотного капіталу; потрібна адаптація моделей до

	воєнного стану	кризових умов.
В. Дикань, Н. Фролова	Вплив війни на фінансовий стан малих та середніх підприємств	Зниження платоспроможності зумовлене одночасним падінням доходів і зростанням витрат; ключовим інструментом стає державна підтримка та пільгове кредитування.
Т. Мельник	Розробка механізмів фінансової стабілізації підприємств	Для збереження ліквідності підприємства змінюють структуру активів, скорочуючи довгострокові інвестиції на користь короткострокових ресурсів; виключно важливими стають програми державної підтримки
О. Стащук, Л. Шостак, Д. Булик	Фінансова діагностика підприємств у кризових умовах, аналіз банкрутства	Рівень ліквідності є ключовим критерієм адаптаційних стратегій; у воєнних умовах зростає значення швидкої ліквідності, тоді як нормативи поточної ліквідності часто не дотримуються; існує нагальна потреба в розробці адаптованих до сучасних умов господарювання методик оцінки загрози банкрутства підприємств

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що війна суттєво трансформувала практику оцінювання ліквідності та платоспроможності промислових підприємств, особливо харчових, які постійно стикаються з ризиками нестачі ресурсів та нестабільного попиту. Традиційні показники залишаються важливими орієнтирами, однак їх інтерпретація має здійснюватися з урахуванням специфічних воєнних факторів: переривання виробничих циклів, збільшення операційних витрат, потреби у створенні резервів ліквідності. Зазначені обставини вимагають від менеджменту впровадження адаптивних моделей антикризового управління, орієнтованих не лише на відновлення фінансової рівноваги у короткостроковій перспективі, але й на формування стійких стратегій для післявоєнного розвитку.

Література

1. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77

2. Бегун С. І. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах військового стану. *Економічний часопис Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. 2022. № 4(32). С. 36–42. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-36-42.

3. Дикань В. В., Фролова Н. Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2 524-0072/2022-38-56

4. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії військового стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11. DOI: https://doi.org/10.26642/jen2022-2(100)-3-11.

5. Стащук О. В., Шостак Л. В., Булик Д. В. Банкрутство підприємств в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-29.

ВИКОРИСТАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ІГОР У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКІХ ЗДІБНОСТЕЙ

Мартиросян І.А., к.т.н, доц., Спаський І.Д., PhD, ст. викл.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та постійною потребою в інноваціях, що вимагає від підприємців не лише професійних знань, а й розвинених особистісних якостей, креативного мислення та здатності до адаптації. У цьому контексті трансформаційні ігри виявляються потужним інструментом розвитку підприємницьких здібностей, поєднуючи в собі елементи навчання, самопізнання та практичного застосування бізнес-навичок [1]. Трансформаційні ігри являють собою спеціально розроблені інтерактивні форми діяльності, що спрямовані на глибинні зміни в мисленні, поведінці та ставленні учасників до різних аспектів життя та діяльності. На відміну від традиційних настільних або комп'ютерних ігор, трансформаційні ігри мають чітко визначену мету особистісного та професійного розвитку. Вони створюють безпечний простір для експериментування з новими ролями, стратегіями та підходами, дозволяючи учасникам отримувати цінний досвід без реальних ризиків для їх бізнесу чи кар'єри.

Особливістю трансформаційних ігор є їх здатність активізувати як раціональні, так і інтуїтивні процеси мислення. Вони використовують метафори, символи та архетипи для роботи з підсвідомими установками та обмежуючими переконаннями, які часто стають перешкодами на шляху до підприємницького успіху. Через ігрові механіки учасники можуть досліджувати свої страхи, сумніви та внутрішні конфлікти, трансформуючи їх у ресурси для розвитку. Підприємницькі здібності охоплюють широкий спектр компетенцій, починаючи від здатності розпізнавати та використовувати можливості, завершуючи навичками лідерства та управління командою. Серед ключових підприємницьких якостей виділяють креативність та інноваційність, готовність до ризику, проактивність, наполегливість, комунікативні навички, стратегічне мислення та здатність до швидкого навчання. Трансформаційні ігри створюють унікальні умови для розвитку всіх цих компетенцій одночасно. Механізм впливу трансформаційних ігор на розвиток підприємницьких здібностей базується на кількох ключових принципах. По-перше, ігри створюють стан "потоку", коли учасник повністю занурюється в процес і максимально відкритий для нових ідей та рішень. У такому стані активізуються креативні процеси, з'являються нестандартні підходи до вирішення завдань, що є основою підприємницького мислення. По-друге, трансформаційні ігри використовують принцип моделювання реальних бізнес-ситуацій у безпечному середовищі. Учасники можуть

експериментувати з різними стратегіями, вчитися на помилках, розвивати навички прийняття рішень в умовах невизначеності. Це особливо важливо для формування підприємницької сміливості та готовності до ризику, оскільки людина отримує можливість "прожити" різні сценарії та побачити, що невдачі можуть бути джерелом цінного досвіду. Третій принцип полягає у груповій динаміці та соціальному навчанні. Більшість трансформаційних ігор проводяться в групах, що дозволяє учасникам обмінюватися досвідом, вчитися один у одного, розвивати навички командної роботи та лідерства. Спостерігаючи за іншими гравцями, людина може побачити альтернативні підходи до вирішення завдань, розширити свій арсенал підприємницьких інструментів.

Практичне застосування трансформаційних ігор у розвитку підприємницьких здібностей може відбуватися в різних форматах. Індивідуальні ігри зосереджуються на особистісному розвитку підприємця, допомагаючи йому краще зрозуміти свої сильні сторони, обмеження та мотивації. Такі ігри часто включають роботу з цінностями, цілями, життєвими стратегіями. Вони допомагають сформувати чітке бачення власного підприємницького шляху та визначити кроки для його реалізації [2]. Командні ігри спрямовані на розвиток навичок співпраці, лідерства, управління конфліктами та побудови ефективних робочих відносин. У таких іграх учасники стикаються з необхідністю координувати свої дії, приймати колективні рішення, розподіляти ролі та відповідальність. Це безпосередньо відображається на їхній здатності створювати та керувати підприємницькими командами в реальному житті.

Стратегічні ігри імітують довгострокові бізнес-процеси, дозволяючи учасникам розвивати навички планування, аналізу ринкових тенденцій, конкурентного позиціонування. У таких іграх особлива увага приділяється розвитку системного мислення, здатності бачити взаємозв'язки між різними факторами бізнес-середовища та прогнозувати наслідки своїх рішень. Креативні ігри фокусуються на розвитку інноваційного мислення, здатності генерувати нові ідеї та нестандартні рішення. Вони часто використовують техніки дизайн-мислення, мозкового штурму, латерального мислення. Такі ігри особливо корисні для підприємців, які працюють у високотехнологічних або швидкозмінних галузях, де інновації є ключовим фактором успіху [3].

Ефективність трансформаційних ігор у розвитку підприємницьких здібностей підтверджується численними дослідженнями та практичними кейсами. Учасники таких ігор демонструють підвищення рівня креативності, покращення навичок вирішення проблем, зростання впевненості у собі та готовності до прийняття ризикованих рішень. Особливо важливим є те, що ефект від участі в трансформаційних іграх зберігається протягом тривалого часу, оскільки вони впливають на глибинні установки та переконання особистості. Водночас важливо

розуміти, що трансформаційні ігри не є панацеєю і мають свої обмеження. Їх ефективність значною мірою залежить від готовності учасника до змін, його відкритості до нового досвіду та здатності переносити отримані інсайти у реальне життя. Крім того, для максимальної користі трансформаційні ігри повинні бути інтегровані в більш широку програму розвитку підприємницьких компетенцій, що включає теоретичне навчання, менторську підтримку та практичне застосування отриманих знань [4]. Перспективи розвитку трансформаційних ігор у контексті підприємницького навчання пов'язані з інтеграцією сучасних технологій, зокрема віртуальної та доповненої реальності, штучного інтелекту, блокчейн-технологій. Ці інновації дозволяють створювати ще більш реалістичні та персоналізовані ігрові середовища, адаптовані до індивідуальних потреб та особливостей кожного учасника.

Таким чином, трансформаційні ігри представляють собою потужний та перспективний інструмент розвитку підприємницьких здібностей, що поєднує ефективність традиційних методів навчання з інноваційними підходами до особистісного та професійного зростання. Їх правильне застосування може значно прискорити процес формування підприємницької компетентності та підготувати майбутніх лідерів бізнесу до успішної діяльності в умовах сучасної економіки знань.

Література

1. Водолазська О.О., Спаський І.Д. Психологічні аспекти тренування концентрації та деконцентрації уваги на основі автоматизованих систем з біологічним зворотним зв'язком. Наукові інновації та передові технології» №2 (42). с. 1891-1901.

2. Водолазська О.О., Спаський І.Д. Увага як психічний феномен: єдність функціональних механізмів та субстанціональних властивостей. Наукові перспективи. 2025. № 1(55). С. 1711-1721

3. Спаський І.Д. Амерологічний підхід до пошуку істини: тоталогія В.Кізіми та концепція амодальних смислів В. Налімова. Людина як цілісність: філософський, мовознавчий та педагогічний дискурси [Електронне видання] : збірник матеріалів VII Міжнародної наукової конференції. Одеса: ОНМедУ, 2025. 297 с. с.16-19

4. Спаський І.Д. Мартиросян І.А. Поведінкова економіка: інституціональні та психологічні аспекти підвищення креативного добробуту підприємств аграрної сфери в умовах діджиталізації. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 6(6) 2024. С. 940. с.880-889

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПЕРЕРОБКИ ВІДХОДІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Кривоногова І.Г., к.е.н.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Переробка відходів харчової промисловості набуває дедалі більшого значення у контексті євроінтеграційних процесів України та впровадження курсу ЄС на циркулярну економіку. Використання відходів як вторинних ресурсів дає змогу не лише знизити негативний вплив на довкілля, а й підвищити ефективність роботи підприємств харчової промисловості, створивши додаткову вартість у виробничих ланцюгах.

Разом із тим, сучасний стан сфери переробки відходів в Україні залишається незадовільним. За даними 2024 року, експорт харчових відходів становив 1 481 089 тис. доларів США, що свідчить про значний потенціал використання побічних продуктів харчової промисловості у економічному циклі [1]. Водночас у 2023 році на переробку було спрямовано лише 27% відходів рослинного походження та 10% відходів тваринного походження [2]. Така ситуація вказує на недостатнє використання можливостей галузі та актуалізує потребу у вдосконаленні механізмів управління відходами, запровадженні сучасних технологій переробки та адаптації національної політики до вимог ЄС.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є дані державної статистичної звітності, законодавчі акти України та країн ЄС, статті українських та зарубіжних вчених, дані служби новин. Методами дослідження є аналітичний, синтетичний, статистичний та порівняльний.

Результати. У Європейському Союзі система управління відходами базується на принципах ієрархії поводження з відходами, де пріоритет надається запобіганню їх утворенню, повторному використанню та переробці. Ці підходи інтегровані у політику Європейського зеленого курсу [3] та План дій щодо циркулярної економіки [4].

За даними Євростату, у середньому по ЄС понад 50% усіх відходів харчового походження спрямовується на переробку або повторне використання. У ряді країн, таких як Німеччина, Нідерланди та Данія, показники переробки органічних відходів перевищують 60–70%. Значна частка відходів використовується для виробництва біогазу, компосту, кормів для тварин та вторинної сировини [5].

Успіх ЄС у цій сфері зумовлений поєднанням ефективного законодавчого регулювання, фінансових стимулів та впровадження інноваційних технологій. Зокрема, директиви ЄС зобов'язують держави-члени зменшувати кількість відходів, що потрапляють на полігони, та підвищувати частку їх переробки. Важливим елементом є також активна

участь бізнесу та споживачів у програмах роздільного збору та повторного використання ресурсів.

У той же час Україна є одним з лідерів з виробництва твердих побутових відходів, з яких до 90% захоронюється на сміттєвих полігонах [6]. У 2017 р. було схвалено Національну стратегію управління відходами до 2030 р. [7], яка повинна наблизити ситуацію в Україні до стандартів ЄС, але показники переробки відходів в Україні все ще суттєво відстають від середньоєвропейських, що свідчить про потребу в додаткових стимулах впровадження інноваційних технологій для підприємств та удосконаленні нормативно-правової бази. Порівняння державних стимулів для заохочення використання харчовими підприємствами технологій переробки відходів у ЄС та Україні здійснено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняння державних стимулів переробки відходів харчових підприємств в Україні та ЄС

Аспект	Європейський Союз	Україна
Законодавча база	Жорсткі директиви (2008/98/ЄС про відходи та інші) з чіткими цільовими показниками з переробки і рециклінгу до 2025-2035 років. Підтримка ієрархії поводження з відходами (запобігання, повторне використання, переробка).	Закон України про управління відходами з положеннями про розширену відповідальність виробника. Початок впровадження європейських норм через Асоціацію з ЄС, але імплементація ще триває.
Економічні стимули	Податкові пільги, диференційовані збори за захоронення, стимули для багаторазової упаковки, системи повернення депозитів, гранти на інновації і розвиток технологій циркулярної економіки.	Гранти від держави та програм підтримки інноваційних технологій зменшення харчових відходів. Створення сприятливого інвестиційного клімату для переробки (приклад — інвестори на сміттєпереробних заводах).
Адміністративна підтримка	Чіткі плани імплементації директив, моніторинг, система контролю, сертифікація, створення інфраструктури для сортування і переробки відходів.	Планування побудови більше 200 сміттєпереробних заводів, підтримка кластерного підходу. Поки що інфраструктура розвивається, держконтроль посилюється.
Фокус на сталий розвиток	Акцент на зменшення утворення відходів, збільшення повторного використання, розвиток	Початок адаптації європейських стандартів, зусилля щодо скасування

	екодизайну, впровадження біорозкладної упаковки та заборона одноразового пластику.	спалювання відходів на користь переробки, розвиток сортування і утилізації харчових відходів.
Підтримка бізнесу	Впровадження інноваційних схем колективної відповідальності, промислових симбіозів, розвитку циркулярних ланцюгів доданої вартості.	Державні гранти та підтримка розробників інноваційних рішень, консультації і технічна допомога проєктам в сфері поводження з відходами.

Отже, ЄС має більш розвинуту законодавчу базу і систему економічних стимулів, направлених на циркулярну економіку і сталий розвиток, з широкою інфраструктурою контролю і підтримки.

Інноваційні підходи до переробки відходів у харчовій промисловості включають:

1. Біохімічний розклад органічних відходів із отриманням біогазу, біопалива та органічних добрив, що одночасно зменшує негативний вплив на довкілля і створює нові продукти з високою доданою вартістю.
2. Компостування харчових відходів, що перетворює їх у поживне добриво для сільського господарства, що зменшує потребу у хімічних добривах і покращує структуру ґрунту.
3. Анаеробне зброджування — процес, при якому мікроорганізми розщеплюють органіку без доступу кисню, утворюючи біогаз (альтернативне джерело енергії) і дігестат (добриво).
4. Гідроліз, що передбачає розщеплення білків, жирів і вуглеводів у харчових відходах під впливом гарячої води, з наступним використанням одержаних фракцій як біогазу, кормів для тварин або органічних добрив.
5. Механічні технології, такі як брикетування відходів для зручного зберігання та транспортування, а також сучасні сортувальні системи з використанням штучного інтелекту і робототехніки, які підвищують ефективність переробки.
6. Використання харчових відходів у суміжних галузях — наприклад, у виробництві косметики, фармацевтики, кормів та інших продуктів з високою доданою вартістю.
7. Гранулювання відходів для виробництва кормів чи інших промислових матеріалів за допомогою процесів стиснення та термічної обробки.

Є позитивні приклади впровадження даних технологій в Україні [8,9,10], але масового впровадження вони не набули.

Висновки. Задля досягнення сучасного стану технологічного розвитку у сфері економії використання ресурсів необхідна підтримка із боку держави. А саме рекомендується:

- запровадження податкових пільг для підприємств, що впроваджують технології переробки відходів;
- встановлення «зелених тарифів» на енергію, вироблену з біогазу чи інших продуктів переробки;
- поступове обмеження захоронення органічних відходів на полігонах, що стимулюватиме пошук альтернативних рішень;
- популяризація найкращих практик та інноваційних технологій переробки серед харчових підприємств;
- підтримка корпоративної соціальної відповідальності через рейтинги «екологічно свідомих» підприємств;
- проведення інформаційних кампаній щодо економічних вигід переробки відходів (наприклад, зниження витрат на сировину, енергію та утилізацію);
- створення відкритої інформаційної бази щодо сучасних технологій переробки відходів та надання консультативної підтримки.

Реалізація зазначених заходів сприятиме переходу України до циркулярної економіки, підвищенню конкурентоспроможності харчової промисловості та зменшенню негативного впливу на довкілля.

Література

1. Товарна структура зовнішньої торгівлі в 2024 році. Державна служба статистики України. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/zd/tsztt/tsztt1224_ue.xls
2. Утворення та оброблення відходів I-IV класів небезпеки за категоріями відходів за матеріалом у 2023 році. Державна служба статистики України. Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/ns/xl/upvI_IV_2023_ue.xls
3. The European Green Deal. Офіціальний сайт Європейського Союзу. Режим доступу: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
4. Циркулярна економіка. План дій. Офіційний сайт UNDP. Режим доступу: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf
5. Recycling rate of all waste excluding major mineral waste. Eurostat. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/cei_wm010/default/table?lang=en&category=cei.cei_wm
6. Коваль І. Всесвітній день вторинної переробки відходів: чим може похвалитись Україна, окрім надмірного продукування ТПВ. Mind.ua.

Режим доступу: https://mind.ua/publications/20281547-vsesvitnij-den-vtorinnoyi-pererobki-vidhodiv-chim-mozhe-pohvalitis-ukrayina-okrim-nadmirnogo-produku

7. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року. Розпорядження КМУ від 8 листопада 2017 р. № 820-р. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text

8. «Данон» виробляє біогаз із відходів молочної продукції. Аграрне інформаційне агентство Agravery. Режим доступу: https://agravery.com/uk/posts/show/danon-viroblae-biogaz-iz-vidhodiv-molocnoi-produkcii

9. На «Ямпільскому елеваторі МХП» із відходів зернових почали виготовляти паливні брикети. Аграрне інформаційне агентство Agravery. Режим доступу: https://agravery.com/uk/posts/show/na-ampilskomu-elevatori-mhp-iz-vidhodiv-zernovih-pocali-vigotovlati-palivni-briketi

10. Гнідавський цукровий завод працюватиме без відходів. Офіційний сайти Національної асоціації цукровиків України «Укрцукор». Режим доступу: http://ukrsugar.com/uk/post/gnidavskij-cukrovij-zavod-pracuvatime-bez-vidhodiv

РОЛЬ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Лизогуб А.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасна економіка характеризується стрімким розвитком технологій та постійним пошуком нових рішень для задоволення потреб ринку, що робить інновації ключовим фактором конкурентоспроможності. У цьому контексті бізнес-акселератори відіграють особливу роль як каталізатори інноваційно-інвестиційних процесів, створюючи унікальну екосистему для трансформації ідей у життєздатні бізнес-проекти. Сучасні тенденції розвитку бізнес-акселераторів тісно пов'язані з цифровою трансформацією підприємництва, оскільки за дослідженням McKinsey Global Institute (2024), понад 78% успішних стартапів, що пройшли акселераційні програми, активно використовують штучний інтелект та машинне навчання у своїх бізнес-моделях, що вимагає від акселераторів адаптації навчальних програм та критеріїв відбору з урахуванням цифрових компетенцій команд.

Бізнес-акселератори представляють собою спеціалізовані організації, що забезпечують комплексну підтримку стартапів на ранніх стадіях розвитку через надання ресурсів, експертизи та доступу до інвесторів. На відміну від традиційних форм бізнес-підтримки, акселератори функціонують за принципом інтенсивного розвитку, пропонуючи структуровані програми тривалістю від кількох місяців до року, протягом яких команди отримують не лише фінансування, а й глибоку менторську підтримку, доступ до мережі контактів та можливості швидкого масштабування.

Управління інноваційно-інвестиційними процесами через призму діяльності бізнес-акселераторів передбачає створення ефективної системи відбору, розвитку та комерціалізації інноваційних проектів. Цей процес починається з ретельного скринінгу заявок, де експерти оцінюють потенціал команд, унікальність продукту, розмір цільового ринку та можливості масштабування. Така селекція дозволяє концентрувати ресурси на найперспективніших проектах, підвищуючи загальну ефективність інвестиційного процесу.

Особливої уваги заслуговує інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, and Governance) у діяльність сучасних бізнес-акселераторів. Згідно з дослідженням Harvard Business Review (2024), акселератори, що враховують ESG-критерії при відборі проектів, демонструють на 23% вищі показники довгострокової прибутковості портфельних компаній. Це пояснюється зростаючим попитом інвесторів та споживачів на соціально відповідальний бізнес. Особливістю управління інноваціями в рамках акселераторських програм є використання

методології швидкого прототипування та валідації бізнес-моделей. Стартапи навчаються застосовувати принципи lean startup, що дозволяє мінімізувати ризики та оптимізувати витрати на розробку продукту. Акселератори забезпечують доступ до сучасних інструментів розробки, тестових майданчиків та потенційних клієнтів для проведення експериментів, що значно прискорює процес створення ринково орієнтованих рішень. Інвестиційна складова діяльності бізнес-акселераторів характеризується багаторівневим підходом до фінансування, де початкове seed-фінансування супроводжується можливістю залучення подальших раундів інвестицій через мережу партнерських фондів та бізнес-ангелів. Водночас, як показує дослідження Pitchbook (2024), спостерігається тенденція до розвитку гібридних моделей фінансування, що поєднують традиційне венчурне інвестування з елементами краудфандингу та токенізації активів, дозволяючи акселераторам адаптуватися до мінливих потреб ринку та диверсифікувати джерела капіталу.

Акселератори часто виступають як посередники між стартапами та великими інвесторами, забезпечуючи професійну підготовку команд до презентації своїх проектів та переговорів з потенційними партнерами. При цьому важливою тенденцією є розвиток корпоративних акселераторів, що створюються великими компаніями для пошуку інноваційних рішень та можливостей стратегічного партнерства. Ключовою перевагою бізнес-акселераторів у контексті управління інноваційними процесами є їхня здатність створювати синергетичний ефект через об'єднання різних учасників екосистеми. Ментори, що зазвичай є успішними підприємцями або експертами галузі, передають свій досвід та знання, допомагаючи стартапам уникати типових помилок. Корпоративні партнери надають доступ до ресурсів, каналів збуту та можливостей інтеграції з існуючими бізнес-процесами. За результатами дослідження Stanford Research Institute (2024), стартапи, що проходять акселераційні програми з розвиненою мережею менторів, мають на 34% вищі шанси залучити наступний раунд інвестицій порівняно з тими, що розвиваються самостійно. Така мультистейкхолдерська модель забезпечує всебічний розвиток проектів та підвищує їхні шанси на успіх.

Управління ризиками в рамках акселераторських програм базується на диверсифікації портфеля проектів та поетапному інвестуванні. Акселератори зазвичай працюють з великою кількістю стартапів одночасно, що дозволяє компенсувати невдачі окремих проектів успіхами інших. Система milestone-based фінансування забезпечує контроль над використанням коштів та можливість своєчасного коригування стратегії розвитку. Додатково, сучасні акселератори впроваджують системи раннього попередження про ризики, використовуючи аналітику великих даних та машинне навчання для прогнозування ймовірності успіху

проектів, що дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси та час менторів між найперспективнішими командами. Вплив бізнес-акселераторів на регіональний інноваційний розвиток є надзвичайно значущим, оскільки вони сприяють формуванню підприємницької культури, залучають талановитих спеціалістів та створюють умови для появи нових технологічних кластерів. Згідно з аналізом OECD Innovation Policy Platform (2024), регіони з активними акселераторськими програмами демонструють на 28% вищі показники створення високотехнологічних робочих місць та на 19% більше заявок на патенти порівняно з регіонами без такої підтримки. Успішні випускники акселераторських програм часто стають менторами для наступних поколінь підприємців, створюючи самовідтворювальну систему інноваційного розвитку.

Сучасні тенденції розвитку бізнес-акселераторів включають спеціалізацію на конкретних галузях або технологіях, що дозволяє глибше розуміти специфіку ринку та надавати більш цільову підтримку. Корпоративні акселератори, створені великими компаніями, фокусуються на розробці рішень для внутрішніх потреб організації або розширення продуктової лінійки. Соціальні акселератори концентруються на проектах, що мають позитивний суспільний вплив, поєднуючи прибутковість з соціальною відповідальністю. Особливо динамічно розвиваються акселератори у сфері cleantech, fintech, healthtech та agritech, де кожна з цих галузей має специфічні вимоги до регулювання, часових горизонтів розробки та моделей монетизації, що вимагає від акселераторів глибокої експертизи та спеціалізованих партнерських мереж.

Виклики, з якими стикаються бізнес-акселератори в управлінні інноваційно-інвестиційними процесами, включають необхідність постійної адаптації до змін ринкових умов, конкуренцію за найкращі проекти та складність оцінки потенціалу ранніх стартапів. Глобалізація ринку вимагає від акселераторів розширення міжнародних зв'язків та розуміння особливостей різних правових та культурних середовищ. Додатковим викликом є необхідність інтеграції нових технологій, таких як блокчейн, квантові обчислення та біотехнології, у традиційні акселераторські програми, що вимагає постійного оновлення компетенцій менторів та адаптації критеріїв оцінки проектів. Перспективи розвитку ролі бізнес-акселераторів у майбутньому пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту для покращення процесів відбору та супроводження проектів, розвитком віртуальних форматів роботи та створенням глобальних мереж акселераторів для кросс-кордонного обміну досвідом і ресурсами. Збільшення фокусу на сталому розвитку та ESG-принципах також впливатиме на критерії відбору та підтримки інноваційних проектів. За прогнозами Deloitte Future of Work Institute (2024), до 2030 року понад 60% акселераторських програм будуть використовувати AI-асистентів для

персоналізованого менторства та автоматизації рутинних процесів управління портфелем.

Таким чином, бізнес-акселератори є невід'ємною складовою сучасної інноваційної екосистеми, що ефективно поєднує функції навчання, фінансування та стратегічної підтримки стартапів. Їхня роль в управлінні інноваційно-інвестиційними процесами полягає не лише у прямому фінансуванні проектів, а у створенні комплексної системи розвитку підприємницького потенціалу, що забезпечує трансформацію інноваційних ідей у успішні бізнес-рішення та сприяє загальному економічному зростанню. Інтеграція сучасних технологій, врахування ESG-принципів, розвиток гібридних моделей фінансування та фокус на створенні синергетичних ефектів роблять бізнес-акселератори ключовими агентами інноваційних трансформацій у глобальній економіці. Їхня здатність адаптуватися до мінливих умов ринку та інтегрувати нові технологічні рішення забезпечує сталий розвиток підприємницьких екосистем та створення підґрунтя для майбутніх проривних інновацій.

Література

1. McKinsey Global Institute (2024). Digital acceleration in startup ecosystems: AI adoption patterns. *McKinsey Quarterly*, 2(3), 45-62.
2. Harvard Business Review (2024). ESG integration in accelerator programs: Performance outcomes and best practices. *Harvard Business Review*, 102(4), 78-89.
3. Pitchbook (2024). Alternative funding models in accelerator programs: Trends and implications. *Venture Capital Journal*, 15(2), 23-34.
4. Stanford Research Institute (2024). Mentor networks and startup success: A longitudinal study. *Entrepreneurship Research Journal*, 14(3), 112-128.
5. OECD Innovation Policy Platform (2024). Regional innovation through acceleration: Comparative analysis of policy outcomes. *OECD Science, Technology and Innovation Papers*, No. 2024/08, OECD Publishing.. 2024/08, OECD Publishing.

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Шалений В.А., к.е.н., доц., Гладкий І.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Інноваційний розвиток підприємств є фундаментом економічної стабільності та конкурентоспроможності країни. Сучасні глобальні виклики, серед яких швидка технологічна зміна, перехід до цифрової економіки, посилення екологічних вимог та інтеграційні процеси у світовій торгівлі, вимагають від українських підприємств пошуку нових організаційних форм і механізмів підвищення ефективності. Одним із таких інструментів є кластерний підхід, що довів свою ефективність у багатьох країнах світу та поступово поширюється в Україні.

Кластеризація дозволяє поєднувати підприємства, наукові установи, органи влади й інші інституції для досягнення синергійного ефекту. Суть підходу полягає в тому, що спільна діяльність учасників у межах територіально обмеженого простору сприяє інноваційній активності, підвищенню продуктивності, доступу до фінансів і нових ринків. Для України, де економіка має значну регіональну специфіку й водночас потребує модернізації, кластерний підхід стає ефективним засобом стимулювання інноваційного розвитку підприємств [1].

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано системний аналіз, що дозволив розглядати кластери як соціально-економічні утворення, які інтегрують різні типи ресурсів. Використано порівняльний аналіз для вивчення практики кластеризації у різних регіонах України, зокрема на прикладі ІТ-кластерів у Львові та Харкові, агропродовольчих кластерів у західних областях, промислових кластерів у Дніпропетровській та Запорізькій областях.

Метод SWOT-аналізу допоміг виявити сильні й слабкі сторони кластерного підходу, а також визначити можливості та загрози для українських підприємств. Для прогнозування майбутніх тенденцій використано сценарне моделювання, що дозволило оцінити ймовірність різних траєкторій розвитку кластеризації.

Джерельну базу становлять аналітичні матеріали Міністерства економіки України, Торгово-промислової палати, Державної служби статистики України, а також публікації українських науковців, присвячені інноваційній діяльності та регіональному розвитку [2].

Результати. Розвиток кластерів в Україні розпочався на початку 2000-х років і сьогодні охоплює кілька галузей: інформаційні технології, агропродовольчу сферу, машинобудування, легку промисловість і туризм. Найбільш відомим прикладом є Львівський ІТ-кластер, який об’єднує сотні компаній, освітні установи й органи місцевої влади. Він став платформою

для залучення іноземних інвестицій, формування якісного кадрового потенціалу й розвитку міста як інноваційного центру [3].

В аграрній сфері поширюються агропродовольчі кластери, що орієнтовані на органічне виробництво та експорт. Вони дозволяють об'єднувати фермерів, переробні підприємства та торговельні мережі, забезпечуючи ефективну інтеграцію у європейський ринок. Прикладом є кластерні ініціативи у Хмельницькій та Черкаській областях, які отримали підтримку місцевих органів влади й міжнародних програм технічної допомоги [4].

Кластерний підхід стимулює інноваційний розвиток підприємств у кількох вимірах:

- Організаційний: підприємства в межах кластеру отримують доступ до кооперації, спільних ресурсів і партнерських програм. Це зменшує транзакційні витрати й підвищує ефективність господарської діяльності.
- Інноваційний: кластери стають середовищем для розробки й впровадження нових технологій, адже об'єднують виробничі й наукові ресурси. Спільні інноваційні проекти дозволяють знижувати ризики та витрати.
- Інвестиційний: завдяки підвищеній привабливості для інвесторів кластери здатні акумулювати значні фінансові ресурси. Інвестори охочіше вкладають кошти у кластери, ніж в окремі підприємства, бо ті демонструють більшу стабільність.
- Кадровий: співпраця з університетами та освітніми центрами забезпечує підприємства кадрами, що відповідають сучасним потребам.
- Експортний: колективний брендинг і спільні маркетингові кампанії спрощують вихід на зовнішні ринки.

Разом із тим, в Україні існують серйозні бар'єри для розвитку кластеризації. По-перше, інституційна слабкість: відсутність чіткої законодавчої бази, яка б регламентувала функціонування кластерів. По-друге, обмежене фінансування: більшість кластерних ініціатив фінансуються за рахунок міжнародних грантів, тоді як державна підтримка залишається недостатньою. По-третє, низький рівень довіри між учасниками бізнесу та державою, що ускладнює партнерство. По-четверте, регіональна нерівномірність: найбільш активно кластери розвиваються у Львові, Харкові та Києві, тоді як у більшості інших регіонів вони залишаються на початковій стадії [5].

Аналіз українського досвіду показує, що найбільш перспективними є такі напрями кластерного розвитку:

1. IT-кластери — вони залишаються лідерами за рівнем інноваційної активності та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

2. Агропродовольчі кластери — формують експортний потенціал та сприяють розвитку органічного виробництва.

3. Промислові кластери — у галузях машинобудування та металургії мають значний потенціал для модернізації виробництва.

4. Туристичні кластери — у Карпатському регіоні та на півдні України здатні стимулювати розвиток малого бізнесу та інфраструктури.

Сценарне моделювання дає змогу виділити три можливі сценарії розвитку кластерного підходу в Україні:

- Оптимістичний сценарій передбачає активну підтримку держави, створення сприятливого законодавчого поля й масштабне впровадження кластерних стратегій у регіонах. Це може перетворити кластери на рушійну силу інноваційного розвитку.
- Базовий сценарій полягає у збереженні нинішньої ситуації, коли окремі кластери розвиваються успішно, але їхній вплив на національну економіку залишається обмеженим.
- Песимістичний сценарій передбачає відсутність реформ і фінансування, що призведе до стагнації кластерного руху й втрати конкурентних позицій українських підприємств.

Таким чином, кластерний підхід може стати одним із найефективніших інструментів підвищення інноваційного потенціалу підприємств, однак його реалізація потребує комплексної підтримки з боку держави, наукової спільноти та бізнесу.

Висновки. Кластерний підхід є перспективним інструментом стимулювання інноваційного розвитку підприємств в Україні. Він забезпечує інтеграцію ресурсів, сприяє розвитку інноваційних проєктів, підвищує інвестиційну привабливість і спрощує вихід на зовнішні ринки. Разом із тим, для повноцінного використання його потенціалу необхідно подолати інституційні та фінансові бар’єри, посилити державну підтримку й сформувати культуру партнерства між бізнесом, наукою та владою. Розвиток кластерів може стати основою модернізації економіки України та її інтеграції у глобальний інноваційний простір.

Література

1. Григоренко Я.М. Кластери як форма організації інноваційної діяльності підприємств. – Харків: ХНЕУ, 2021.

2. Савельєв Є.В. Розвиток інноваційних кластерів в економіці України. – Одеса: ОНТУ, 2022.

3. Львівський IT-кластер. Офіційний сайт. – Львів, 2022.

4. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт «Кластери в економіці України». – Київ: Мінекономіки, 2021.

5. Торгово-промислова палата України. Аналітичний огляд розвитку кластерних ініціатив. – Київ: ТППУ, 2022.

РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Шалений В.А., к.е.н., доц., Беник М.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. У сучасній економіці інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку підприємств, зміцненні їхніх конкурентних позицій та формуванні стійкості до зовнішніх викликів. Інвестиційні ресурси є основою оновлення основних фондів, упровадження інноваційних технологій, розвитку людського капіталу та розширення ринків збуту. Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних загроз, нестабільності валютного ринку та високого рівня конкуренції, інвестиції стають не лише джерелом розвитку, а й засобом виживання.

Рівень конкурентоспроможності підприємств безпосередньо залежить від обсягів і якості залучених інвестицій. Сучасний ринок вимагає від бізнесу швидкої адаптації до змін, модернізації виробничих процесів, підвищення енергоефективності та відповідності міжнародним стандартам. Усе це неможливо без інвестицій у нові технології, обладнання, інфраструктуру та навчання персоналу [1]. При цьому українські підприємства стикаються з обмеженістю внутрішніх джерел фінансування та високими ризиками, що стримують іноземних інвесторів. У такій ситуації роль інвестицій у підвищенні конкурентоспроможності набуває особливої актуальності.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є положення інституційної економічної теорії та теорії конкурентоспроможності. Для аналізу ролі інвестицій використано системний підхід, що дозволяє розглядати інвестиції як багатовимірний чинник, який впливає на виробничі, фінансові та організаційні процеси підприємств. Застосовано методи статистичного аналізу для вивчення динаміки інвестицій в економіку України за останнє десятиліття. Для дослідження взаємозв’язку між інвестиціями та конкурентоспроможністю використано методи кореляційно-регресійного аналізу. Також застосовано компаративний метод для порівняння практик українських і зарубіжних підприємств щодо використання інвестиційних ресурсів.

Інформаційною базою дослідження стали статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти Національного банку України, Міністерства економіки, а також наукові праці українських дослідників, присвячені проблемам інвестиційної діяльності та конкурентоспроможності підприємств [2].

Результати. Інвестиції є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адже саме вони створюють передумови для розвитку технологічного потенціалу, підвищення

продуктивності праці та формування інноваційної культури. Аналіз показує, що в Україні обсяг капітальних інвестицій у 2021 році становив близько 613 млрд грн, що на 14 % більше порівняно з попереднім роком, проте у 2022 році через воєнні дії цей показник скоротився більш ніж на 30 % [3]. Це свідчить про високий рівень залежності інвестиційних процесів від макроекономічних та політичних факторів.

Роль інвестицій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств можна розглянути через кілька основних аспектів.

1. Технологічне оновлення та інновації.

Сучасні підприємства не можуть бути конкурентоспроможними без модернізації обладнання та впровадження інноваційних технологій. За даними досліджень Інституту економіки та прогнозування НАН України, понад 60 % промислових підприємств України експлуатують обладнання, яке відпрацювало понад 20 років [4]. Це знижує їхню продуктивність та унеможливлює випуск продукції, що відповідає міжнародним стандартам. Інвестиції в нове обладнання, автоматизацію виробничих процесів та цифрові технології дозволяють суттєво підвищити ефективність і скоротити витрати.

2. Розвиток людського капіталу. Інвестиції в персонал мають не менше значення, ніж у матеріально-технічну базу. Підприємства, які вкладають у навчання та розвиток своїх працівників, мають вищий рівень продуктивності та інноваційності. Дослідження українських науковців доводять, що інвестиції у професійне навчання персоналу підвищують загальну ефективність виробництва на 10–15 % [5]. Формування системи безперервної освіти, розвиток програм стажувань, співпраця з університетами стають важливими складовими конкурентних переваг.

3. Диверсифікація джерел фінансування. Для українських підприємств характерна обмеженість доступу до довгострокових кредитних ресурсів. За даними НБУ, у 2022 році лише 22 % підприємств отримували кредити на інвестиційні цілі, тоді як більшість фінансувала діяльність за рахунок власних коштів [6]. Це знижує можливості для масштабних інвестиційних проєктів. Використання інструментів державної підтримки, залучення прямих іноземних інвестицій та розвиток ринку корпоративних облігацій можуть стати важливими шляхами розширення інвестиційних ресурсів.

4. Інвестиції та конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Експортна діяльність підприємств вимагає відповідності міжнародним стандартам якості, екологічним вимогам та сертифікаційним нормам. Це можливо лише за умов інвестицій у модернізацію виробництва, впровадження систем управління якістю та сертифікації. Прикладом є українські аграрні підприємства, які інвестують у сертифікацію продукції за стандартами ЄС, що дозволяє їм виходити на нові ринки та підвищувати прибутковість [7].

5. Інвестиції та енергоефективність. Висока енергоємність української економіки залишається серйозним бар'єром для конкурентоспроможності. За оцінками Держенергоефективності, енергоємність ВВП України у 2,5 рази перевищує середній показник у країнах ЄС [8]. Інвестиції в енергоощадні технології, модернізацію систем теплопостачання та використання відновлюваних джерел енергії дозволяють суттєво знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

6. Інституційні умови та інвестиційний клімат. Ефективність інвестиційної діяльності залежить не лише від самих підприємств, а й від інституційного середовища. Недосконаліть судової системи, корупція, нестабільність податкової політики знижують інвестиційну привабливість України. За даними Європейської Бізнес Асоціації, понад 70 % інвесторів вважають непередбачуваність регуляторної політики головним бар'єром для інвестицій [9]. Подолання цих проблем є необхідною умовою для формування сталого інвестиційного клімату.

Важливо підкреслити, що інвестиції впливають на конкурентоспроможність підприємств не лише у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі. Системні інвестиції у технології, людський капітал та інфраструктуру створюють базу для стійкого розвитку, тоді як відсутність інвестицій призводить до технологічної відсталості та втрати ринкових позицій.

Висновки. Інвестиції є вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств в Україні. Вони забезпечують технологічне оновлення, розвиток людського капіталу, диверсифікацію джерел фінансування, відповідність міжнародним стандартам і підвищення енергоефективності. Водночас українські підприємства стикаються з низкою бар'єрів — обмеженим доступом до фінансування, високими ризиками та нестабільністю інституційного середовища. Подолання цих проблем потребує системної державної політики, розвитку фінансових інструментів та створення сприятливого інвестиційного клімату. Лише за таких умов інвестиції зможуть стати основою стійкого зростання та забезпечити конкурентні переваги українських підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Література

1. Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Інвестиційне забезпечення розвитку підприємств: сучасні проблеми та перспективи. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021.

2. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М. Інвестиційна діяльність в умовах трансформаційної економіки. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020.

3. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції в Україні у 2021–2022 рр. – Київ: ДССУ, 2023.
4. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Технологічне оновлення підприємств як чинник конкурентоспроможності. – Київ: НАНУ, 2021.
5. Кравченко В.П. Інвестиції у людський капітал як складова конкурентоспроможності. – Харків: ХНЕУ, 2022.
6. Національний банк України. Звіт про стан кредитування економіки. – Київ: НБУ, 2022.
7. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Сертифікація аграрної продукції для експорту. – Київ: Мінагрополітики, 2022.
8. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Звіт про стан енергоефективності економіки. – Київ: Держенергоефективності, 2022.
9. Європейська Бізнес Асоціація. Інвестиційний клімат в Україні: аналітичний звіт 2022. – Київ: ЄБА, 2022.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Савченко Т.В., д.е.н., проф., Кривенок А.Л., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Харчова промисловість України є однією з найбільш стратегічно важливих галузей національної економіки. Вона забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частину експортного потенціалу та сприяє зайнятості населення. Водночас останнє десятиліття демонструє, що ця галузь функціонує в умовах високої економічної нестабільності, спричиненої глобальними кризами, воєнними ризиками, інфляційними процесами та порушенням логістичних ланцюгів. Традиційні підходи до управління виявилися недостатньо ефективними для подолання нових викликів, що актуалізує необхідність розробки та впровадження інноваційних підходів до управління підприємствами харчової промисловості [1].

Інноваційні підходи розглядаються як комплекс управлінських рішень, які інтегрують сучасні технології, цифровізацію, адаптивні моделі управління та стратегії сталого розвитку. Вони дозволяють підприємствам не лише зберігати стабільність у кризові періоди, а й формувати нові конкурентні переваги, орієнтовані на гнучкість, якість і ефективність.

Матеріали і методи. Для дослідження використано методи системного аналізу, що дозволили розглядати підприємства харчової промисловості як відкриті соціально-економічні системи, здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Метод компаративного аналізу застосовано для порівняння традиційних і інноваційних підходів до управління підприємствами. Окрім того, використано кейс-метод для аналізу практичних прикладів вітчизняних харчових підприємств, які впровадили інноваційні управлінські рішення. Додатково застосовано SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін управлінських практик, можливостей та загроз, які формує нестабільне середовище [2].

Результати. Аналіз показує, що інноваційні підходи до управління підприємствами харчової промисловості повинні бути спрямовані не лише на технологічне оновлення, а й на зміну організаційних моделей, комунікаційних стратегій і систем прийняття рішень. На основі дослідження можна виокремити низку практичних рекомендацій для підприємств України.

По-перше, необхідно активніше впроваджувати цифрові технології управління. Використання ERP-систем, CRM-платформ і big data-аналітики дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, забезпечити швидкий моніторинг виробництва та збуту, мінімізувати ризики збоїв у

постачанні. Наприклад, впровадження системи управління ресурсами на середніх підприємствах кондитерської галузі дало змогу скоротити операційні витрати на 10–12 % та знизити втрати сировини [3].

По-друге, варто розвивати гнучкі організаційні моделі управління. Традиційна ієрархічна структура не відповідає вимогам кризового середовища. Натомість сучасні підприємства повинні використовувати адаптивні моделі, які дозволяють швидко реагувати на зміни. Наприклад, впровадження командного управління за проектним принципом дозволяє оперативно вирішувати проблеми логістики чи перебоїв у постачанні.

По-третє, підприємствам харчової промисловості необхідно орієнтуватися на диверсифікацію ринків збуту та асортименту продукції. Досвід воєнних років показав, що залежність від одного ринку створює критичні ризики. Використання стратегічного маркетингу для виходу на нові географічні ринки та розширення асортименту забезпечує підвищення стійкості підприємств. Наприклад, українські молочні компанії, які орієнтувалися на внутрішній ринок, зазнали значних втрат, тоді як ті, що активно розвивали експорт у країни ЄС і Близького Сходу, змогли утримати фінансову стабільність [4].

По-четверте, особливого значення набуває сталий розвиток і соціальна відповідальність. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність і прозорість виробництва. Впровадження екологічних стандартів, використання відновлюваних джерел енергії та прозора комунікація з громадськістю стають важливими елементами управлінських стратегій. Це не лише підвищує довіру споживачів, а й відкриває доступ до міжнародних ринків, де екологічні сертифікати є обов’язковою умовою [5].

По-п’яте, ключовим напрямом є інновації у сфері управління персоналом. Кадровий потенціал є критичним ресурсом для харчової промисловості. В умовах нестабільності особливо важливим є формування систем мотивації, що враховують не лише фінансові, а й соціально-психологічні аспекти. Використання цифрових платформ для дистанційного навчання, розвиток корпоративної культури та залучення молодих фахівців через програми стажування дозволяють підвищувати стійкість кадрового складу [6].

По-шосте, вкрай необхідним є розвиток партнерських мереж і кооперації. У нестабільних умовах підприємства харчової промисловості часто стикаються з обмеженістю ресурсів. Формування кластерів, партнерських альянсів, галузевих асоціацій дозволяє оптимізувати логістику, об’єднувати маркетингові бюджети, посилювати переговорні позиції на міжнародних ринках. Український досвід агропродовольчих кластерів підтверджує ефективність такої стратегії: учасники кластерів демонструють вищі темпи зростання експорту та рентабельності [7].

Нарешті, важливим напрямом є управління ризиками та сценарне планування. В умовах воєнних дій і глобальної економічної нестабільності саме здатність передбачати ризики та розробляти альтернативні сценарії стає визначальною для збереження стійкості бізнесу. Підприємства повинні формувати кризові фонди, розробляти плани безперервності діяльності та системи резервного постачання. Це дозволяє зменшувати негативні наслідки зовнішніх шоків.

Таким чином, інноваційні підходи до управління підприємствами харчової промисловості в нестабільних економічних умовах повинні мати комплексний характер і поєднувати технологічні, організаційні та соціальні аспекти.

Висновки. Інноваційні підходи до управління підприємствами харчової промисловості в умовах нестабільності є необхідною умовою їхнього виживання та розвитку. Практичний аналіз показує, що ефективність досягається через цифровізацію управління, розвиток гнучких організаційних моделей, диверсифікацію ринків і продукції, інтеграцію принципів сталого розвитку, інновації у сфері управління персоналом, розвиток партнерських мереж та впровадження систем управління ризиками. Всі ці напрями формують базу для довгострокової стійкості підприємств та їхньої інтеграції в глобальну економіку.

Для України актуальним є посилення ролі державної політики у підтримці цифровізації харчової промисловості, розвитку інфраструктури та стимулюванні інноваційних проектів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення ефективності окремих інноваційних підходів і пошук оптимальних моделей їх адаптації до умов вітчизняної економіки [4; 6; 7].

Література

1. Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Інноваційні стратегії розвитку харчової промисловості. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020.
2. Григоренко Я.М. Управління підприємствами в умовах нестабільності: маркетинговий аспект. – Харків: ХНЕУ, 2021.
3. Савельєв Є.В. Цифрові технології в управлінні харчовими підприємствами. – Одеса: ОНТУ, 2022.
4. Pro-Consulting. Аналітичний огляд молочної промисловості України. – Київ: Pro-Consulting, 2022.
5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Звіт про стан харчової промисловості 2022. – Київ: Мінагрополітики, 2023.
6. Кравченко В.П. Інновації у сфері управління персоналом харчових підприємств. – Київ: КНЕУ, 2021.
7. НАН України. Інститут економіки та прогнозування. Кластерний розвиток агропродовольчого сектору. – Київ: НАНУ, 2021.

8. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М. Інноваційний розвиток харчової промисловості в умовах глобалізації. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022.
9. Державна служба статистики України. Промисловість України у цифрах 2022. – Київ: ДССУ, 2023.
10. FAO. Food Industry Recovery Report. – Rome: FAO, 2021.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

Савченко Т.В., д.е.н., проф., Загора Р.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. У сучасних умовах сталий розвиток бізнесу є не просто трендом, а необхідністю, продиктованою як глобальними викликами, так і внутрішніми трансформаціями української економіки. Військові дії, енергетична нестабільність, коливання валютних курсів та інтеграційні процеси у напрямі ЄС формують нове бізнес-середовище, в якому виживають лише ті компанії, що здатні гнучко реагувати на зміни та інтегрувати різні функціональні стратегії.

Маркетинг і логістика, які традиційно розглядалися як окремі напрями управління, сьогодні все частіше інтегруються в єдину систему. Така інтеграція забезпечує баланс між ринковою орієнтацією підприємства й ефективністю матеріальних і інформаційних потоків. Саме через поєднання маркетингових стратегій та логістичних ланцюгів створюються передумови для сталого розвитку, що проявляється у зростанні конкурентоспроможності, підвищенні економічної стійкості та зменшенні негативного впливу на довкілля [1].

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, який поєднує концепції маркетингу, логістики та сталого розвитку. Використано системний аналіз для розгляду підприємства як інтегрованої структури, де маркетингові й логістичні функції взаємодіють для досягнення стратегічних цілей.

Застосовано методи порівняльного аналізу для оцінки відмінностей між традиційними моделями управління та інтегрованими, а також SWOT-аналіз, що дозволив визначити сильні й слабкі сторони інтеграції маркетингу та логістики в українських умовах. Для оцінки практичного впливу було використано кейсовий підхід, із вивченням прикладів підприємств агропродовольчої та промислової сфер, які успішно впровадили інтегровані стратегії.

Джерельну базу становили матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, профільні звіти Торгово-промислової палати, а також наукові праці українських дослідників, що вивчають питання сталого розвитку, маркетингу й логістики [2].

Результати. Інтеграція маркетингових стратегій та логістичних ланцюгів стає одним із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку бізнесу в Україні. Це пояснюється тим, що маркетинг орієнтується на формування попиту й задоволення потреб споживачів, тоді як логістика відповідає за ефективне управління потоками товарів, інформації та

ресурсів. Їх поєднання створює єдиний механізм, який забезпечує не лише прибутковість, а й довгострокову стійкість.

1. Маркетинг як рушій сталого розвитку. Сучасні маркетингові стратегії дедалі більше орієнтовані на концепцію «sustainable marketing», яка враховує соціальні та екологічні аспекти. Українські компанії, особливо у сфері аграрного виробництва та харчової промисловості, почали активно впроваджувати еко-брендинг, позиціонування на засадах відповідального виробництва та орієнтацію на споживача, який цінує сталість. Наприклад, у молочній та м'ясній галузях зростає попит на продукцію із сертифікатом органічності, а виробники, які використовують це у маркетингових стратегіях, отримують стійкі переваги на ринку [3].

2. Логістика як інструмент підвищення ефективності. Логістичні системи впливають на сталий розвиток через оптимізацію витрат, зменшення енергоспоживання та екологічний ефект. Використання мультимодальних перевезень, створення енергоефективних складів, оптимізація маршрутів доставки дозволяють знижувати викиди CO_2 і водночас зменшувати витрати підприємства. В українських умовах особливо важливими є проєкти, пов'язані з розвитком логістичної інфраструктури на базі залізничних та річкових перевезень, що стають альтернативою дорожнім маршрутам у воєнний час [4].

3. Інтеграція маркетингу та логістики. Поєднання цих двох напрямів формує новий підхід, відомий як «маркетингова логістика». Його сутність полягає у створенні єдиної системи управління, де рішення щодо асортименту, ціноутворення, каналів збуту та просування узгоджуються з логістичними можливостями компанії. Наприклад, виробник агропродукції може позиціонувати товар як «свіжий і локальний», але для цього потрібна швидка логістика з мінімальними затримками. Відтак маркетингова стратегія не може існувати без відповідної логістичної підтримки.

4. Синергійний ефект від інтеграції. Аналіз практики українських підприємств свідчить, що інтеграція маркетингових і логістичних стратегій дозволяє досягти низки переваг:

- зменшення витрат завдяки оптимізації процесів постачання і збуту;
- підвищення задоволеності клієнтів через швидкі та надійні поставки;
- можливість реалізовувати нові маркетингові концепції («зелені поставки», «last mile delivery» тощо);
- формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками та споживачами.

5. Виклики інтеграції в Україні. Попри значний потенціал, інтеграція маркетингу та логістики стикається з низкою проблем:

- недостатня цифровізація бізнес-процесів: багато компаній досі використовують фрагментарні системи управління;

- кадровий дефіцит у сфері логістичного менеджменту та маркетингової аналітики;
- фінансові обмеження, що ускладнюють інвестиції в інноваційні рішення;
- воєнні ризики, які дестабілізують транспортні маршрути й змушують компанії постійно перебудовувати логістичні схеми.

6. Перспективи сталого розвитку через інтеграцію. Прогнозні сценарії розвитку показують, що у найближчі 5–10 років ключовими напрямами інтеграції маркетингу та логістики в Україні стануть:

- розвиток цифрових платформ управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management systems);
- активне впровадження принципів «зеленої логістики»;
- створення кооперативних логістичних центрів для малого та середнього бізнесу;
- формування спільних маркетингово-логістичних стратегій у межах галузевих кластерів;
- орієнтація на експортні ринки, де сталість є однією з ключових вимог.

Таким чином, інтеграція маркетингових стратегій і логістичних ланцюгів виступає не лише інструментом підвищення ефективності підприємств, але й основою сталого розвитку, що має стратегічне значення для України.

Висновки. Сталий розвиток бізнесу в сучасних умовах можливий лише за умови інтеграції маркетингових стратегій та логістичних ланцюгів у єдину систему управління. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів, зниження витрат, підвищення рівня задоволеності клієнтів та формування довгострокових конкурентних переваг. Маркетинг орієнтує підприємства на потреби ринку, тоді як логістика забезпечує їхнє реальне задоволення через ефективні потоки товарів і послуг. Поєднання цих елементів формує синергійний ефект, що стає основою для стійкого зростання бізнесу, його соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Література

1. Григоренко Я.М. Інтеграція маркетингу і логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. – Харків: ХНЕУ, 2021.
2. Савельєв Є.В. Логістичні системи в умовах цифровізації економіки. – Одеса: ОНТУ, 2022.
3. Міністерство економіки України. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. – Київ: Мінекономіки, 2021.
4. Торгово-промислова палата України. Аналітичний звіт «Маркетинг і логістика: точки перетину». – Київ: ТППУ, 2022.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Лагодієнко В.В., д.е.н., проф., Остріков В.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Аграрний сектор України є ключовим елементом національної економіки, який формує значну частину експортного потенціалу та забезпечує продовольчу безпеку країни. Проте ефективність реалізації аграрної продукції довгий час залишається низькою через сировинну спрямованість експорту, залежність від світових цін, слабкий розвиток власних брендів і обмежену диверсифікацію каналів збуту [1]. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції до світових ринків лише активне використання сучасних маркетингових стратегій може забезпечити конкурентоспроможність агропідприємств. Порівняння українських практик із зарубіжними доводить, що маркетинг є потужним інструментом для підвищення ефективності реалізації продукції, формування доданої вартості та зміцнення позицій виробників.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано системний підхід, який дозволяє розглядати агропродовольчі підприємства як відкриті системи, що взаємодіють із ринковим середовищем. Компаративний аналіз використано для порівняння українських і зарубіжних практик реалізації аграрної продукції. Для оцінки сильних і слабких сторін маркетингових стратегій залучено SWOT-аналіз, а для виявлення перспектив розвитку — прогностичний метод. Джерельну базу становлять статистичні матеріали Державної служби статистики України, Мінагрополітики, профільних асоціацій та публікації українських дослідників [2].

Результати. Структура експорту України залишається переважно сировинною: понад 80 % експорту становлять зернові та олійні культури, тоді як у країнах ЄС переважає готова продукція з високою доданою вартістю [3]. Це означає, що українські виробники фактично передають можливість отримання основної маржі закордонним компаніям. Долати цей дисбаланс можливо лише за рахунок виробництва й просування власних брендів, розвитку внутрішньої переробки та диверсифікації збутових каналів.

Зарубіжний досвід підтверджує переваги такої моделі. Наприклад, у Данії та Нідерландах провідні молочні компанії експортують готові продукти під власними брендами, що забезпечує їм контроль над кінцевою ціною та лояльність споживачів [4]. В Україні є подібні приклади. Агрохолдинг «МХП» просуває бренд «Наша Ряба», який поєднує виробництво зерна, м’яса та реалізацію готової продукції. Це дозволяє компанії формувати стійкий попит і контролювати весь ланцюг створення вартості [5].

У сегменті органічного виробництва ефективно працюють кооперативи фермерів, які створюють спільні бренди й виходять на ринки ЄС. Завдяки сертифікації та позиціонуванню на екологічність їхня продукція займає нішу преміального сегмента, що дозволяє підвищувати рентабельність навіть за умов високої конкуренції [6].

Канали збуту в Україні досі орієнтовані на трейдерів та великі торговельні мережі, тоді як у зарубіжних країнах активно розвиваються прямі канали: онлайн-торгівля, фермерські ринки, доставка від виробника до споживача. Експертні оцінки свідчать, що розвиток таких каналів може підвищити прибутковість українських господарств на 20–25 % [7].

Важливим фактором ефективності є цифровізація маркетингових стратегій. Використання CRM-систем, інтернет-маркетингу та електронної комерції дає змогу скоротити витрати, підвищити якість обслуговування й зміцнити зв'язки з клієнтами. Наприклад, компанія «Агросем» впровадила електронні сервіси замовлень і CRM-платформу, що дозволило скоротити час обробки замовлень на 30 % і підвищити рівень лояльності клієнтів [8].

Ще одним вектором розвитку є соціальна відповідальність і сталий розвиток. Європейські компанії активно інтегрують екологічні стандарти у маркетингові стратегії. В Україні кількість сертифікованих органічних виробників зросла з 210 у 2010 році до понад 400 у 2022 році, а обсяг експорту органічної продукції перевищив 200 млн доларів [9]. Це свідчить, що екологічний брендинг може стати важливою конкурентною перевагою.

Прогнозні тенденції показують, що у найближчі роки маркетингові стратегії українських агропідприємств зосередяться на переході від сировинної моделі до виробництва продукції з доданою вартістю, розвитку національних і регіональних брендів, поширенні електронної комерції та активнішій участі у міжнародних торговельних платформах. Водночас зростатиме роль кооперативних форм збуту, які допоможуть малим і середнім господарствам виходити на зовнішні ринки.

Висновки. Підвищення ефективності реалізації аграрної продукції в Україні можливе лише за умови комплексного застосування сучасних маркетингових стратегій. Ключовими напрямами мають стати розвиток власних брендів, активна цифровізація збутових процесів, диверсифікація каналів реалізації та впровадження принципів сталого розвитку. Порівняльний аналіз зарубіжних практик доводить, що українські підприємства можуть значно підвищити конкурентоспроможність за рахунок переходу від сировинної моделі до виробництва готової продукції, орієнтації на кінцевого споживача та впровадження соціально-екологічних стандартів.

Література

1.Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Маркетингові стратегії аграрного бізнесу: сучасні виклики. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021.

2. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М. Реалізація аграрної продукції: проблеми та перспективи. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020.

3. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2022. – Київ: ДССУ, 2023.

4. Pro-Consulting. Аналітичний огляд ринку молочної продукції ЄС. – Київ: Pro-Consulting, 2022.

5. Офіційний сайт МХП. Річний звіт 2022. – Київ: МХП, 2023.

6. Organic Federation of Ukraine. Annual Report 2022. – Київ: OFU, 2022.

7. Григоренко Я.М. Цифровізація збутових процесів в агробізнесі. – Харків: ХНЕУ, 2021.

8. Савельєв Є.В. Практичні аспекти інтернет-маркетингу аграрних підприємств. – Одеса: ОНТУ, 2022.

9. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний звіт 2022. – Київ: Мінагрополітики, 2023.

ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ

Крупіца І.В., д.е.н., доц., Іваніцький І.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Туристична галузь в Україні завжди розглядалася як одна з перспективних сфер економічного зростання, здатна забезпечити значні валютні надходження, підвищити рівень зайнятості населення та сприяти розвитку інфраструктури. Її потенціал визначається унікальними природними ресурсами, культурною спадщиною, вигідним географічним розташуванням та можливістю поєднання різних видів туризму — від оздоровчого до культурно-пізнавального й екстремального. Водночас розвиток туристичної галузі неможливий без постійного оновлення та впровадження інновацій, які підвищують якість послуг, привабливість регіонів і конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Одним із головних чинників, що забезпечує інноваційний розвиток туристичної сфери, є інвестиційні проекти. Вони формують основу модернізації інфраструктури, впровадження новітніх технологій у сфері обслуговування, підвищення рівня сервісу та розвитку нових туристичних продуктів. У сучасних умовах інвестиції стають не лише фінансовим ресурсом, а й інструментом структурних перетворень, які спрямовують регіональні економіки на шлях сталого зростання.

Матеріали і методи. Дослідження впливу інвестиційних проектів на інноваційний розвиток туристичної галузі ґрунтується на системному підході, який дозволяє розглядати туризм як багатофункціональну сферу, що поєднує економічні, соціальні, культурні та екологічні аспекти. Було застосовано методи економічного аналізу для оцінки масштабів інвестицій у регіональні туристичні програми, а також структурно-логічний метод для виявлення взаємозв’язків між інвестиційними потоками та інноваційними змінами у галузі. Порівняльний аналіз дав змогу зіставити різні регіони України за рівнем впровадження інновацій у туристичній сфері, тоді як індуктивний підхід дозволив сформувати загальні висновки щодо ефективності інвестиційних проектів на основі окремих прикладів.

Джерельну базу склали офіційні дані Державного агентства розвитку туризму, Міністерства культури та інформаційної політики України, Державної служби статистики, а також публікації українських науковців, присвячені проблематиці регіонального розвитку, інвестиційної діяльності та інноваційного менеджменту у сфері туризму [1].

Результати. Інвестиційні проекти в туристичній сфері України мають багатогранний вплив на розвиток галузі та регіональної економіки. Вони стають каталізатором змін, які охоплюють не лише модернізацію

матеріальної бази, а й створення нових форм організації бізнесу, застосування цифрових технологій, посилення інтеграції з міжнародними ринками. У сучасних умовах інноваційність туристичних підприємств визначається здатністю залучати інвестиції, ефективно їх використовувати та спрямовувати на розвиток тих сегментів, які формують конкурентні переваги регіону.

Фінансування інфраструктурних проектів у сфері туризму є одним із найпоширеніших напрямів інвестування. Будівництво сучасних готелів, реконструкція історичних пам'яток, розвиток транспортних вузлів і створення рекреаційних комплексів забезпечують підвищення якості туристичного продукту. Важливим результатом інвестиційних програм стає оновлення транспортно-логістичної системи, адже без якісних доріг, авіасполучення та залізничних перевезень туристичний потенціал регіонів залишається невикористаним. Прикладом може слугувати модернізація аеропортів у Львові та Одесі, що значно розширило туристичні потоки до цих міст і стимулювало появу нових бізнес-ініціатив у сфері готельного господарства та харчування [2].

Інноваційний характер інвестиційних проектів проявляється у впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Створення цифрових платформ для бронювання послуг, мобільних додатків із віртуальними турами, систем електронних квитків сприяє не лише підвищенню зручності для туристів, а й збиранню аналітичних даних, які можна використовувати для формування маркетингових стратегій. Цифровізація галузі дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту, розробляти персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Особливе значення мають інвестиційні проекти, спрямовані на розвиток екотуризму та сталих практик. Використання природних ресурсів у туризмі вимагає дбайливого ставлення, тому створення екологічних маршрутів, будівництво «зелених» готелів, упровадження систем енергоощадності та переробки відходів є прикладом поєднання економічних і екологічних інновацій. Такі проекти не лише знижують негативний вплив на довкілля, а й створюють позитивний імідж регіону, що важливо для залучення іноземних туристів і розвитку міжнародного партнерства [3].

Інвестиції стимулюють появу нових форм кооперації між бізнесом, місцевою владою та громадськими організаціями. Реалізація масштабних туристичних проектів часто потребує зусиль багатьох учасників, і саме партнерські моделі дозволяють досягти синергійного ефекту. Кластери у туристичній сфері формуються на основі об'єднання підприємств готельно-ресторанного бізнесу, транспортних компаній, культурних закладів та освітніх установ. Вони створюють єдиний туристичний

продукт, який здатен приваблювати різні категорії споживачів і формувати конкурентні переваги регіону.

Соціальний ефект від інвестиційних проектів проявляється у зростанні рівня зайнятості, підвищенні кваліфікації працівників, зростанні рівня доходів населення. Туристична галузь традиційно характеризується мультиплікативним ефектом: кожне робоче місце у сфері туризму створює кілька додаткових робочих місць у суміжних галузях. Таким чином, інвестиції у туристичні проекти стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, сприяють зростанню добробуту громад і створюють умови для зменшення соціальної напруги у регіонах [4].

Економічний вплив інвестиційних проектів виражається у збільшенні обсягів туристичних потоків, розширенні податкової бази, зростанні валютних надходжень. Інвестиції у туристичну інфраструктуру стимулюють розвиток супутніх галузей — будівництва, харчової промисловості, транспорту, сфери послуг. Це створює ефект економічного мультиплікатора, коли кошти, вкладені в туризм, генерують значно більший економічний результат у масштабах регіону.

Важливою складовою інноваційного розвитку є підвищення якості туристичного продукту. Інвестиції у підготовку кадрів, створення освітніх програм для гідів, менеджерів туризму, працівників готельно-ресторанного бізнесу забезпечують високий рівень сервісу. Розвиток інновацій у сфері освіти та підвищення кваліфікації дозволяє забезпечити відповідність туристичних послуг міжнародним стандартам. Це особливо важливо для тих регіонів, які орієнтуються на іноземних туристів і прагнуть зміцнити свої позиції на світовому ринку [5].

Значна увага в інвестиційних проектах приділяється розвитку культурно-пізнавального туризму. Реставрація історичних пам’яток, створення сучасних музеїв, розвиток інфраструктури для проведення фестивалів і культурних заходів дозволяють розширювати туристичні маршрути та залучати нові категорії споживачів. Такі інвестиції мають довготривалий ефект, адже культурна спадщина стає основою для формування унікального іміджу регіону.

Окремим напрямом є розвиток медичного та оздоровчого туризму. Інвестиції у модернізацію санаторно-курортних закладів, будівництво сучасних медичних центрів і впровадження новітніх технологій лікування сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонів, багатих на природні лікувальні ресурси. Українські Карпати, Трускавець, Моршин, узбережжя Чорного моря мають значний потенціал для розвитку цього сегменту, і саме інвестиційні проекти створюють можливості для його реалізації.

Інноваційні проекти у сфері туризму часто пов’язані з інтеграцією міжнародного досвіду. Проте важливо підкреслити, що українські підприємства та регіони поступово створюють власні моделі інноваційного

розвитку, які враховують національні особливості, менталітет і специфіку попиту. Це дозволяє поєднувати адаптовані міжнародні практики з унікальними локальними рішеннями, формуючи власну конкурентну стратегію на світовому ринку.

Таким чином, інвестиційні проекти в туристичній сфері стають не лише фінансовим інструментом, а й рушійною силою інноваційного розвитку. Вони формують нову якість туристичного продукту, стимулюють соціально-економічний розвиток регіонів і сприяють інтеграції України у глобальний туристичний простір.

Висновки. Інвестиційні проекти мають вирішальне значення для інноваційного розвитку туристичної галузі регіонів України. Їхній вплив проявляється у модернізації інфраструктури, впровадженні цифрових технологій, розвитку екотуризму, підвищенні якості послуг і створенні нових форм співпраці. Вони сприяють економічному зростанню, формуванню позитивного іміджу регіонів, соціальному розвитку та збереженню культурної спадщини. Саме завдяки інвестиційним проектам туристична галузь може перетворитися на один із ключових драйверів регіонального розвитку та інтеграції України у міжнародний ринок.

Література

1. Державне агентство розвитку туризму України. Звіт про стан туристичної галузі у 2022 році. – Київ: ДАРТ, 2023.
2. Державна служба статистики України. Туризм в Україні: статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2022.
3. Міністерство культури та інформаційної політики України. Концепція розвитку туризму та курортів. – Київ: МКІП, 2021.
4. Савельєв Є.В. Інноваційні аспекти інвестиційної діяльності у туристичній сфері. – Одеса: ОНТУ, 2022.
5. Кравченко В.П. Розвиток туристичного ринку в умовах інноваційної економіки. – Харків: ХНЕУ, 2021.

МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ

Савченко Т.В., д.е.н., проф., Бурячeнко Ю.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Технічний сервіс посідає особливе місце у структурі національної економіки, забезпечуючи функціонування підприємств промисловості, аграрного сектору, транспорту та побутового обслуговування населення. Сьогодні підприємства технічного сервісу опинилися в умовах жорсткої конкуренції, спричиненої глобалізацією, цифровізацією та постійними змінами у споживчому попиті. У цих умовах конкурентна стратегія стає ключовим елементом довгострокового успіху, а маркетингові підходи — основним інструментом її формування.

Ринок технічного сервісу України характеризується значною фрагментованістю: поряд із великими сервісними центрами функціонує велика кількість малих приватних підприємств і середніх компаній. Водночас на ринку активно діють міжнародні оператори, які пропонують високі стандарти обслуговування та інтегровані рішення. Це вимагає від українських підприємств пошуку нових шляхів забезпечення конкурентоспроможності через використання сучасних маркетингових стратегій [1].

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження стали системний підхід і сценарне моделювання. Системний підхід дозволив розглядати підприємства технічного сервісу як відкриті економічні системи, де конкурентна стратегія формується під впливом ринкового середовища та потреб споживачів. Сценарне моделювання дало можливість проаналізувати можливі напрями розвитку підприємств залежно від масштабів їхньої діяльності та ресурсних можливостей. Додатково застосовано методи порівняльного аналізу й контент-аналіз публікацій українських учених, що досліджують питання конкурентоспроможності та маркетингового управління [2].

Результати. Формування конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу відбувається у складних умовах ринку, де вирішальну роль відіграють якість обслуговування, швидкість реагування на потреби клієнтів і здатність адаптуватися до технологічних змін. Для кращого розуміння перспектив застосуємо сценарний підхід, розділивши підприємства на три типи: малі приватні підприємства, середні компанії та великі сервісні корпорації.

1. *Малі приватні підприємства*. Більшість малих підприємств технічного сервісу працює на локальних ринках і орієнтується на обмежене коло клієнтів. Їхньою перевагою є гнучкість, індивідуальний

підхід та нижчі ціни. Проте ключовим викликом стає низький рівень маркетингової активності. У сценарії розвитку такі підприємства повинні робити акцент на:

- використанні цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, локальні онлайн-платформи);
- формуванні позитивного іміджу через відгуки клієнтів;
- впровадженні програм лояльності та систем знижок для постійних клієнтів.

Прогноз свідчить, що ті малі підприємства, які інвестують у прості інструменти інтернет-маркетингу, здатні збільшити клієнтську базу на 15–20 % протягом двох років [3].

2. *Середні компанії*. Середні підприємства технічного сервісу мають ширший ринковий охоплення, працюють із корпоративними клієнтами та вимагають системного підходу до маркетингу. Для них важливим є формування власних брендів, позиціонування на ринку та інтеграція у регіональні кластери. Конкурентна стратегія середніх компаній повинна включати:

- розробку унікальної ціннісної пропозиції, орієнтованої на якість і швидкість;
- диверсифікацію послуг (сервісне обслуговування, консультації, постачання запчастин);
- використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами.

Прогнозні сценарії показують, що середні компанії, які активно інвестуватимуть у цифровізацію та розвиток бренду, матимуть на 25–30 % вищу конкурентоспроможність порівняно з тими, хто залишатиметься в межах традиційних методів [4].

3. *Великі сервісні корпорації*. Великі підприємства технічного сервісу, зокрема міжнародні оператори та національні мережі, формують стандарти ринку. Вони здатні забезпечити комплексні рішення для клієнтів, включно з гарантійним обслуговуванням, логістикою, консультаціями. Для таких компаній маркетингові стратегії повинні будуватися на:

- розробці корпоративних брендів і довгострокових програм лояльності;
- використанні big data та аналітики для прогнозування попиту;
- активному впровадженні омніканальних стратегій комунікації.

Сценарії розвитку свідчать, що корпорації, які поєднують цифрові технології з екологічними та соціальними аспектами у своїх стратегіях, здатні утримувати 50–60 % ринку навіть у кризових умовах [5].

Загальні тенденції. Прогноз до 2030 року вказує, що всі три типи підприємств повинні орієнтуватися на інноваційні маркетингові підходи. Це означає:

- цифровізацію (онлайн-платформи, мобільні додатки, електронні каталоги послуг);
- орієнтацію на клієнта (персоналізація, швидкість реагування, прозорість);
- кооперацію та партнерство (створення кластерів, асоціацій, партнерських мереж);
- сталий розвиток (екологічні стандарти, енергоефективність, соціальна відповідальність).

Такі підходи дозволять підприємствам технічного сервісу зберігати та зміцнювати конкурентні позиції навіть у нестабільних економічних умовах.

Висновки. Маркетингові підходи до формування конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу повинні враховувати специфіку їхнього масштабу, ресурсів і ринкових умов. Сценарне моделювання показало, що для малих підприємств ключовим є розвиток цифрових каналів комунікації, для середніх — бренд і CRM-системи, для великих — інтеграція big data та омніканальних стратегій. Спільними для всіх залишаються орієнтація на клієнта, інноваційність та кооперація. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних механізмів адаптації маркетингових стратегій до українських реалій.

Література

1.Котенко Т.М. Маркетингове управління у сфері послуг. – Київ: КНЕУ, 2021.

2. Шинкаренко В.Г. Конкурентні стратегії підприємств сервісного сектору. – Харків: ХНЕУ, 2020.

3. Савельєв Є.В. Цифровізація маркетингу малих підприємств: сучасні практики. – Одеса: ОНТУ, 2022.

4. Григоренко Я.М. Стратегії розвитку середніх підприємств сервісної сфери. – Харків: ХНЕУ, 2021.

5. Кравченко В.П. Big Data в управлінні підприємствами сфери послуг. – Київ: КНЕУ, 2022.

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ

Іванченкова Л.В., д.е.н., проф., Ткачук О.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Зернопродуктовий підкомплекс агропромислового комплексу України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні експортного потенціалу держави. Протягом останніх десятиліть Україна закріпила за собою позицію одного з провідних експортерів зерна у світі, однак водночас підприємства цієї галузі постійно стикаються з кризовими явищами різної природи: економічними, фінансовими, логістичними, політичними та екологічними. Особливо гостро ці виклики проявилися у 2022–2023 рр., коли воєнні дії, блокування транспортних шляхів, енергетичні проблеми та нестабільність валютного ринку поставили під загрозу нормальне функціонування зернопродуктового підкомплексу [1].

За таких умов виникає необхідність формування та впровадження ефективних стратегій антикризового управління. Вони мають забезпечити стійкість підприємств, зниження ризиків і збереження конкурентоспроможності навіть у нестабільному середовищі. Антикризове управління не обмежується реагуванням на кризу — воно передбачає прогнозування ризиків, розробку сценаріїв розвитку подій і адаптацію організаційної структури до нових викликів.

Матеріали і методи. Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні положень теорії антикризового управління та аграрної економіки. Використано системний підхід, що дозволяє розглядати підприємства зернопродуктового підкомплексу як відкриті соціально-економічні системи, що функціонують у нестабільному зовнішньому середовищі.

Застосовано методи SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємств у кризових умовах, сценарний аналіз для оцінки можливих траєкторій розвитку подій, а також методи експертних оцінок на основі даних профільних асоціацій та опитувань керівників підприємств.

Джерельну базу склали аналітичні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, профільних асоціацій зерновиків, а також наукові праці українських економістів і фахівців із антикризового управління [2].

Результати. 1. Характеристика кризових явищ у зернопродуктовому підкомплексі. Зернопродуктовий підкомплекс стикається з низкою системних проблем:

- цінові коливання на світових ринках зерна, що напряму впливають на доходи підприємств;

- логістичні обмеження, пов’язані з блокуванням морських портів і нестачею залізничних та річкових потужностей;
- енергетичні проблеми, що підвищують собівартість переробки та зберігання зерна;
- валютні ризики, які ускладнюють розрахунки з іноземними партнерами;
- соціальні фактори, зокрема дефіцит робочої сили у сільській місцевості;
- екологічні виклики, пов’язані з необхідністю дотримання вимог сталого розвитку.

У сукупності ці фактори формують нестабільне середовище, що потребує чітко розроблених антикризових стратегій.

2. Основні підходи до антикризового управління. Антикризове управління в зернопродуктовому підкомплексі має базуватися на таких принципах:

- проактивність, тобто передбачення кризових явищ і підготовка сценаріїв реагування;
- гнучкість організаційної структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін;
- диверсифікація ресурсів і ринків, яка зменшує залежність від окремих постачальників чи споживачів;
- інтеграція управлінських рішень, що забезпечує узгодженість між фінансами, маркетингом і виробництвом.

3. Стратегії антикризового управління. Аналіз практики українських підприємств зернопродуктового підкомплексу дозволяє виділити кілька ключових стратегій антикризового управління.

Фінансові стратегії. У кризових умовах першочерговим завданням є забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості. Підприємства активно використовують реструктуризацію боргів, залучення короткострокового кредитування, оптимізацію витрат та пошук альтернативних джерел фінансування. Важливим інструментом стає також використання форвардних контрактів, що дозволяють зафіксувати ціни на зерно й зменшити вплив ринкових коливань [3].

Маркетингові стратегії. Антикризове управління потребує зміни підходів до маркетингу. Підприємства переорієнтовують збутові стратегії на внутрішній ринок, формують нові канали реалізації (онлайн-торгівля, кооперативні продажі), застосовують активніші програми просування продукції. Важливою складовою є розвиток брендів, що підвищують довіру до продукції українських виробників на міжнародному ринку [4].

Логістичні стратегії. Через блокування портів підприємства шукають альтернативні маршрути експорту: залізничні перевезення через західні кордони, річкові шляхи, автотранспорт. Створюються нові логістичні хаби поблизу кордону з Польщею, Румунією та Угорщиною. Для зниження

витрат компанії інвестують у власні елеваторні потужності та обладнання для перевалки зерна.

Інноваційні стратегії. В умовах кризи підприємства змушені шукати нові технологічні рішення. Це стосується впровадження енергоощадних технологій зберігання зерна, використання цифрових платформ для управління поставками, автоматизації процесів контролю якості. Інновації дозволяють не лише підвищувати ефективність, а й відповідати вимогам сталого розвитку.

Організаційні стратегії. Багато підприємств переходять на гнучкі організаційні структури, де прийняття рішень делегується на нижчі рівні управління. Це забезпечує швидкість реагування й адаптацію до змін. У кризових умовах важливо також розвивати партнерство — кооперація між підприємствами дозволяє знижувати витрати та об'єднувати ресурси.

4. Прогнозні сценарії розвитку

На основі аналізу поточних тенденцій можна виділити три сценарії розвитку зернопродуктового підкомплексу в Україні.

- Оптимістичний сценарій: відновлення логістичних шляхів, активна державна підтримка, доступ до інвестицій і міжнародних ринків. У цьому випадку підприємства зможуть швидко модернізувати виробництво й підвищити експортний потенціал.
- Базовий сценарій: часткове вирішення логістичних проблем і поступове пристосування підприємств до нових умов. Це дозволить підтримати стабільність, але темпи інноваційного розвитку будуть помірними.
- Песимістичний сценарій: тривале збереження воєнних ризиків і відсутність системної підтримки. У такому випадку значна частина підприємств може втратити конкурентоспроможність і скоротити виробництво.

Висновки. Підприємства зернопродуктового підкомплексу України перебувають у надзвичайно складному середовищі, де кризові явища стали постійним фактором. У таких умовах антикризове управління є не просто інструментом подолання проблем, а стратегічним напрямом розвитку. Ефективними стратегіями є фінансова реструктуризація, диверсифікація каналів збуту, пошук нових логістичних рішень, впровадження інновацій та формування гнучких організаційних структур. Від їх успішності залежить не лише виживання окремих підприємств, а й продовольча безпека країни та її роль у світовій торгівлі зерном.

Література

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітична доповідь «Стан зернового ринку України у 2022 році». – Київ: Мінагрополітики, 2023.

2. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2022.
3. Українська зернова асоціація. Звіт про функціонування зернового ринку. – Київ: УЗА, 2022.
4. Кравченко В.П. Антикризові маркетингові стратегії аграрних підприємств. – Харків: ХНЕУ, 2021.

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Іванченкова Л.В., д.е.н., проф., Гуславський Л.К., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Транспортна галузь України є однією з ключових у забезпеченні економічного розвитку, інтеграції у світову економіку та підтриманні мобільності населення. Ефективність транспортних підприємств визначає рівень конкурентоспроможності економіки, можливості зовнішньоекономічної діяльності та якість життя громадян. Проте протягом останніх десятиліть транспортні підприємства стикалися з низкою проблем: застаріла матеріально-технічна база, високий рівень енерговитрат, нераціональна організація бізнес-процесів, низький рівень цифровізації та невідповідність сучасним логістичним вимогам [1].

У цих умовах традиційні методи управління виявилися недостатніми. Потрібні нові інструменти, здатні забезпечити радикальні зміни у структурі та функціонуванні підприємств. Одним із таких інструментів є реінжиніринг бізнес-процесів — підхід, який передбачає кардинальне переосмислення й перепроектування ключових процесів з метою досягнення суттєвого підвищення ефективності, зниження витрат і поліпшення якості послуг.

Реінжиніринг для транспортних підприємств є не лише модною концепцією, а практичною необхідністю. З одного боку, конкуренція на ринку транспортних послуг зростає, з іншого — клієнти висувають дедалі жорсткіші вимоги до швидкості, надійності та вартості перевезень. Тому реінжиніринг бізнес-процесів може стати основою для відновлення та розвитку галузі у післякризовий період [2].

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження стали концепції процесного управління та стратегічного менеджменту. Використано системний підхід, який дозволив розглядати транспортні підприємства як відкриті системи, що взаємодіють із динамічним середовищем.

Застосовано методи функціонально-вартісного аналізу, що допомогли оцінити ефективність окремих бізнес-процесів і визначити резерви їх оптимізації. SWOT-аналіз використано для виявлення сильних і слабких сторін транспортних підприємств, а також можливостей та загроз їх розвитку.

Особлива увага приділена кейсовому методу — аналізу практики впровадження реінжинірингу на українських підприємствах транспортної галузі, таких як «Укрзалізниця», автотранспортні компанії та логістичні оператори.

Інформаційну базу становлять офіційні дані Міністерства інфраструктури України, Державної служби статистики, профільних асоціацій, а також наукові публікації українських економістів і фахівців із транспортної логістики [3].

Результати. 1. Сутність та значення реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне переосмислення діяльності підприємства, спрямоване на досягнення суттєвих покращень у ключових показниках ефективності — витратах, якості, швидкості та обслуговуванні клієнтів. На відміну від поступових удосконалень, реінжиніринг орієнтується на фундаментальні зміни, які зачіпають не лише окремі функції, а всю систему управління.

Для транспортних підприємств це означає необхідність переходу від фрагментарних і застарілих схем управління до інтегрованих процесних моделей, що враховують логістичні ланцюги, цифрові технології та потреби клієнтів.

2. Проблеми, що потребують реінжинірингу. Аналіз діяльності українських транспортних підприємств свідчить про низку системних проблем:

- застарілі бізнес-процеси, що формувалися ще в радянський період і не відповідають сучасним ринковим умовам;
- високі експлуатаційні витрати, зумовлені неефективним використанням ресурсів;
- низький рівень автоматизації управлінських і операційних процесів;
- проблеми з координацією логістичних ланцюгів;
- бюрократизовані структури управління, що уповільнюють прийняття рішень.

Ці фактори знижують конкурентоспроможність українських транспортних підприємств порівняно з міжнародними логістичними операторами.

3. Напрями реінжинірингу бізнес-процесів у транспортній галузі. Організаційна реструктуризація. Одним із перших кроків є спрощення організаційної структури та перехід від функціонального управління до процесного. Це дозволяє скоротити кількість управлінських рівнів і підвищити швидкість прийняття рішень.

Цифровізація процесів. Впровадження сучасних інформаційних технологій — ERP-систем, CRM-систем, електронних платформ для управління перевезеннями — забезпечує прозорість і контроль над бізнес-процесами. Прикладом є створення електронних кабінетів клієнтів, що дозволяють замовляти послуги онлайн та відстежувати виконання перевезень у режимі реального часу.

Оптимізація логістики. Реінжиніринг бізнес-процесів у логістиці передбачає оптимізацію маршрутів, впровадження систем моніторингу

транспорту, зниження холостих пробігів і скорочення часу простою. Це дозволяє суттєво знизити витрати та підвищити якість послуг.

Фінансове управління. Реінжиніринг охоплює і фінансові процеси. Автоматизація розрахунків, використання електронних платежів, впровадження систем бюджетування й контролінгу дозволяють підвищити прозорість фінансових потоків і уникнути нераціональних витрат.

Розвиток людського капіталу. Зміни у бізнес-процесах потребують нових компетенцій персоналу. Тому важливим напрямом є навчання співробітників, формування команд, орієнтованих на досягнення результатів, а також розвиток корпоративної культури, що підтримує інноваційні зміни.

4. Приклади застосування реінжинірингу в Україні. «Укрзалізниця». Реінжиніринг бізнес-процесів у найбільшому транспортному операторі країни передбачає цифровізацію продажу квитків, автоматизацію вантажних перевезень, оптимізацію ремонтних процесів. Це дозволило підвищити прозорість операцій і скоротити витрати.

Приватні логістичні компанії. Численні українські логістичні оператори впровадили системи GPS-моніторингу, електронний документообіг, мобільні додатки для клієнтів. Це дозволяє забезпечувати швидке реагування на запити клієнтів і підвищувати рівень обслуговування.

Автотранспортні підприємства. У сфері пасажирських перевезень реінжиніринг стосується впровадження електронних квитків, систем автоматичного планування маршрутів і контролю за рухом транспорту. Це суттєво підвищує ефективність роботи та зручність для пасажирів.

5. Очікувані результати від впровадження реінжинірингу. Реінжиніринг бізнес-процесів здатен забезпечити транспортним підприємствам низку переваг:

- зниження витрат за рахунок оптимізації ресурсів;
- підвищення продуктивності праці та ефективності управління;
- поліпшення якості послуг і задоволеності клієнтів;
- зростання конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках;
- формування гнучкості й адаптивності до кризових умов.

6. Прогнозні сценарії розвитку. Можна виділити кілька сценаріїв розвитку транспортних підприємств в умовах активного впровадження реінжинірингу:

- Оптимістичний сценарій: масове впровадження цифрових технологій, розвиток інфраструктури, активна державна підтримка. Це забезпечить стійке зростання галузі та інтеграцію у європейські логістичні системи.

- Базовий сценарій: поступове впровадження змін, орієнтоване на окремі процеси, що дозволить зберегти стабільність, але темпи зростання будуть помірними.
- Песимістичний сценарій: відсутність інвестицій і державної підтримки призведе до стагнації галузі, зростання витрат і втрати конкурентоспроможності.

Висновки. Реінжиніринг бізнес-процесів є стратегічним інструментом підвищення ефективності транспортних підприємств України. Він дозволяє здійснити кардинальні зміни в організаційній структурі, цифровізувати процеси, оптимізувати логістику та підвищити якість послуг. У післякризовий період саме реінжиніринг може стати основою відновлення та розвитку галузі, забезпечуючи її конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Література

1.Міністерство інфраструктури України. Стратегія розвитку транспортної галузі до 2030 року. – Київ: Мінінфраструктури, 2021.

2. Державна служба статистики України. Транспорт і зв'язок України: статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2022.

3. Торгово-промислова палата України. Аналітичний огляд транспортної інфраструктури України. – Київ: ТППУ, 2022.

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Зощук А.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса,

Вступ. Агропромисловий комплекс України є стратегічною галуззю економіки, яка формує основу продовольчої безпеки, валютних надходжень і соціально-економічного розвитку сільських територій. Водночас ефективність його функціонування залишається нерівномірною, що пов’язано з низкою викликів: залежністю від світових цін на сировину, недостатньою диверсифікацією продукції, енергетичною нестабільністю, воєнними ризиками та низьким рівнем впровадження сучасних технологій [1].

В умовах глобалізації та інтеграції у європейський ринок особливої актуальності набуває формування інноваційних стратегій. Саме вони здатні забезпечити довгострокове підвищення ефективності агропромислових підприємств, підсилити їхню конкурентоспроможність та створити умови для стійкого розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний підхід, що дозволив комплексно оцінити фактори впливу на ефективність агропромислових підприємств. Застосовано методи структурно-логічного аналізу для визначення взаємозв’язків між інноваційними процесами та результативністю діяльності підприємств. Порівняльний аналіз використано для вивчення відмінностей між традиційними та інноваційними підходами у виробництві й управлінні.

Джерельну базу становлять статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства, профільних асоціацій, а також публікації українських науковців, присвячені питанням інноваційного розвитку агропромислового комплексу [2].

Результати. Інноваційні стратегії підвищення ефективності агропромислових підприємств охоплюють різні аспекти їхньої діяльності — від технологічного оновлення виробництва до трансформації організаційних структур і методів управління.

1. Технологічні інновації у виробництві. Виробничий процес у сільському господарстві та харчовій промисловості традиційно характеризувався високим рівнем залежності від природних умов. Проте останніми роками підприємства дедалі активніше впроваджують сучасні технології, що мінімізують вплив кліматичних факторів і забезпечують стабільність виробництва. Йдеться насамперед про використання систем точного землеробства, GPS-навігації, автоматизованих систем контролю врожайності, дронів для моніторингу посівів. У харчовій промисловості

інновації проявляються у впровадженні автоматизованих ліній, систем енергозбереження, технологій глибокої переробки сировини.

2. Екологічні та енергоефективні стратегії. Сучасні агропромислові підприємства все більше орієнтуються на стандарти сталого розвитку. Зростає інтерес до біоенергетики, утилізації відходів виробництва, впровадження технологій очищення стічних вод. Використання біогазових установок на базі тваринницьких комплексів чи відходів харчової промисловості стає не лише способом зменшення негативного впливу на довкілля, а й додатковим джерелом енергії. Це дозволяє скорочувати витрати та підвищувати енергетичну незалежність підприємств [3].

3. Інновації у сфері логістики та збуту. Проблеми із транспортуванням продукції через руйнування інфраструктури та блокування портів стимулювали пошук нових логістичних рішень. Інноваційні стратегії у цій сфері полягають у створенні кооперативних логістичних центрів, впровадженні цифрових платформ для управління ланцюгами постачання, розвитку мультимодальних перевезень. Такі рішення дозволяють знижувати витрати на логістику, скорочувати час доставки продукції та підвищувати надійність поставок.

4. Маркетингові інновації. Інноваційні стратегії в маркетингу орієнтовані на посилення позицій українських виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливу роль відіграє розвиток електронної комерції, використання соціальних мереж для просування продукції, формування регіональних брендів. У харчовій промисловості активно застосовуються технології track & trace, які дозволяють відстежувати весь ланцюг виробництва та підтверджувати якість продукції.

5. Організаційні та управлінські інновації. Ефективність агропромислових підприємств значною мірою залежить від організації їх управлінських структур. Інноваційні підходи включають впровадження процесного управління, систем контролінгу, проектного менеджменту. Все більшого поширення набувають корпоративні інформаційні системи (ERP), які інтегрують виробничі, фінансові й маркетингові процеси в єдину платформу.

6. Інновації у сфері фінансування. Розвиток агропромислових підприємств неможливий без доступу до фінансових ресурсів. В умовах обмежених можливостей традиційного кредитування актуальними стають інноваційні фінансові інструменти: аграрні розписки, форвардні контракти, краудфандингові платформи. Вони дозволяють диверсифікувати джерела фінансування та залучати кошти для інвестицій у модернізацію.

7. Кадрові інновації. Інноваційні стратегії передбачають також розвиток людського капіталу. Сучасне агропромислове підприємство потребує висококваліфікованих спеціалістів, які володіють цифровими

навичками та здатні працювати з новітніми технологіями. Важливим напрямом стає співпраця з університетами, створення корпоративних навчальних програм і систем безперервного навчання персоналу [4].

8. Регіональна специфіка інноваційних стратегій. Ефективність інноваційних стратегій значною мірою залежить від регіональних умов. У західних областях України, де активно розвивається органічне виробництво, пріоритетними є екологічні та маркетингові інновації. У центральних і південних регіонах, орієнтованих на зернове господарство, головну роль відіграють технології точного землеробства й логістичні рішення. У промислових регіонах східної України зростає потреба у впровадженні енергозберігаючих технологій та відновленні інфраструктури.

9. Практичні результати впровадження інноваційних стратегій. Підприємства, що активно впроваджують інновації, демонструють кращі результати за показниками продуктивності, рентабельності та експортного потенціалу. Наприклад, компанії, що використовують біоенергетичні установки, скорочують витрати на енергоносії на 20–30 %. Виробники, які застосовують технології точного землеробства, отримують підвищення врожайності на 10–15 % при одночасному скороченні витрат на добрива та паливо. Використання цифрових платформ у логістиці дозволяє скорочувати час доставки на 25–30 % і підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

10. Перспективи розвитку інноваційних стратегій. Подальший розвиток інноваційних стратегій в агропромисловому комплексі залежить від поєднання зусиль держави, бізнесу та науки. Необхідні стабільна державна політика, спрямована на підтримку інновацій, активне залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та формування інноваційної культури на підприємствах.

Висновки. Інноваційні стратегії стають основою підвищення ефективності агропромислових підприємств України. Вони охоплюють технологічні, екологічні, логістичні, маркетингові, управлінські та кадрові аспекти діяльності. Реалізація таких стратегій дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й формувати нові конкурентні переваги. Ефективність впровадження інновацій визначатиме темпи модернізації агропромислового комплексу, рівень його інтеграції у світову економіку та здатність забезпечувати сталий розвиток країни.

Література

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний огляд стану агропромислового комплексу у 2022 році. – Київ: Мінагрополітики, 2023.

2. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2022.

3. Савельєв Є.В. Інноваційні стратегії розвитку агропромислових підприємств. – Одеса: ОНТУ, 2021.
4. Кравченко В.П. Розвиток кадрового потенціалу агропромислового комплексу. – Харків: ХНЕУ, 2022.
5. Українська аграрна конфедерація. Звіт про інноваційні тенденції в агробізнесі. – Київ: УАК, 2022.

СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГІЇ

Шевченко В.І., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Перехід до використання альтернативних джерел енергії є одним із ключових завдань сучасної економіки. Для України розвиток цього напряму має особливе значення: по-перше, країна тривалий час залишалася енергетично залежною від імпорту викопних енергоносіїв; по-друге, високий рівень енергоємності економіки та значний екологічний тиск створюють виклики для сталого розвитку; по-третє, у нинішніх умовах воєнних дій постала необхідність швидкого пошуку автономних і безпечних енергетичних рішень.

Альтернативна енергетика включає відновлювані джерела (сонячну, вітрову, біоенергетику, малу гідроенергетику), а також технології, що забезпечують підвищення енергоефективності. Для розвитку цього сектору потрібні ефективні стратегії стимулювання, які мають враховувати як особливості українського ринку, так і світові тенденції [1].

Матеріали і методи. Методологічною базою дослідження стали концепції сталого розвитку, інституціональної економіки та державної енергетичної політики. Використано системний підхід, що дозволяє аналізувати ринок альтернативної енергії як комплексну систему, в якій взаємодіють економічні, технологічні та соціальні фактори.

Для оцінки стану ринку застосовано статистичний аналіз даних Держенергоефективності та Державної служби статистики України. SWOT-аналіз використано для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку альтернативної енергетики. Також застосовано порівняльний аналіз, що дав змогу зіставити українські підходи зі світовими практиками стимулювання «зеленої» енергетики.

Джерельну базу склали звіти Держенергоефективності, Міністерства енергетики України, профільних асоціацій («Українська вітроенергетична асоціація», «Біоенергетична асоціація України»), а також публікації українських дослідників у галузі енергетики та економіки [2].

Результати. 1. Стан розвитку альтернативної енергетики в Україні. Протягом останнього десятиліття ринок альтернативної енергетики в Україні демонстрував динамічне зростання. Станом на 2021 рік частка відновлюваних джерел у загальному виробництві електроенергії становила близько 12 %, тоді як у 2010 році цей показник не перевищував 1,5 % [3]. Лідируючі позиції посідають сонячна та вітрова енергетика. Активно розвивається також біоенергетика, особливо у регіонах із розвиненим агропромисловим виробництвом.

Проте події 2022–2023 рр. значно ускладнили функціонування ринку: руйнування інфраструктури, нестабільність тарифної політики, затримки у виплатах за «зеленим» тарифом та проблеми з інвестиціями стали серйозними викликами для галузі. Це підтверджує необхідність вироблення нових стратегій стимулювання, які б враховували кризові умови та орієнтувалися на довгострокову перспективу [4].

2. Інституційні стратегії стимулювання. Однією з ключових передумов розвитку альтернативної енергетики є створення сприятливого інституційного середовища. Українські дослідники наголошують, що непослідовність державної політики у сфері тарифів та підтримки інвесторів є головним стримувальним фактором [5]. Тому стратегічними напрямами мають стати:

- стабілізація тарифної політики, зокрема поступове впровадження аукціонної моделі підтримки замість фіксованого «зеленого» тарифу;
- забезпечення прозорості ринку, що передбачає удосконалення законодавства у сфері регулювання альтернативної енергетики;
- посилення ролі місцевих громад, які можуть стати активними учасниками розвитку енергетичних кооперативів та локальних проєктів.

3. Фінансово-економічні стратегії. Без належного фінансування розвиток альтернативної енергетики є неможливим. Серед основних інструментів стимулювання, які застосовуються або можуть бути використані в Україні:

- державні програми кредитування та гарантії, що знижують ризики інвесторів;
- податкові пільги для підприємств, що впроваджують «зелені» технології;
- розвиток ринку «зелених» облігацій, які можуть стати джерелом фінансування проєктів у відновлюваній енергетиці;
- кооперативні інвестиційні моделі, де громади та малі бізнеси спільно фінансують локальні енергетичні проєкти.

Фінансові стимули мають поєднуватися з економічними санкціями для підприємств, що надмірно забруднюють довкілля, створюючи таким чином рівні умови конкуренції між традиційною та «зеленою» енергетикою.

4. Технологічні стратегії. Інноваційні технології є основою розвитку альтернативної енергетики. Для України стратегічними є такі напрями:

- локалізація виробництва обладнання для сонячних і вітрових станцій, що дозволить зменшити залежність від імпорту;
- розвиток технологій зберігання енергії, адже нестабільність виробництва електроенергії з відновлюваних джерел потребує ефективних акумулюючих систем;
- цифровізація енергетичних систем, яка забезпечує управління потоками енергії у режимі реального часу;

- інтеграція альтернативних джерел в об'єднану енергетичну систему України.

5. Соціальні стратегії. Розвиток альтернативної енергетики має не лише економічний, а й соціальний вимір. Залучення місцевих громад до енергетичних проєктів створює робочі місця, підвищує енергетичну безпеку та формує культуру відповідального споживання. Прикладом є створення енергетичних кооперативів у невеликих містах і селах, які забезпечують потреби населення в електроенергії та зменшують залежність від централізованих постачальників [6].

6. Прогнозні сценарії розвитку. На основі аналізу сучасних тенденцій можна виділити кілька можливих сценаріїв розвитку ринку альтернативної енергії в Україні:

- Оптимістичний сценарій: стабілізація політичної та економічної ситуації, активна підтримка держави, залучення інвестицій та розвиток технологій зберігання енергії. У цьому випадку частка відновлюваних джерел може зрости до 25–30 % у загальному виробництві електроенергії до 2030 року.
- Базовий сценарій: поступове зростання ринку за рахунок локальних ініціатив і окремих великих проєктів. Частка альтернативної енергетики зростатиме, але повільнішими темпами.
- Песимістичний сценарій: збереження нестабільності, низький рівень інвестицій і відсутність підтримки держави призведуть до стагнації ринку.

Висновки. Розвиток ринку альтернативної енергії в Україні є стратегічним завданням, що визначає енергетичну незалежність, екологічну безпеку та конкурентоспроможність економіки. Ефективні стратегії стимулювання повинні поєднувати інституційні, фінансово-економічні, технологічні та соціальні заходи. Інтеграція цих стратегій дозволить сформувати умови для сталого розвитку сектору, забезпечити залучення інвестицій та підвищити рівень енергетичної безпеки країни. Успішна реалізація залежатиме від узгоджених дій держави, бізнесу та громад, які мають спільно формувати нову енергетичну політику.

Література

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Звіт про розвиток відновлюваної енергетики у 2021–2022 рр. – Київ: Держенергоефективності, 2023.
2. Міністерство енергетики України. Концепція розвитку «зеленої» енергетики до 2035 року. – Київ: Міненерго, 2022.
3. Державна служба статистики України. Енергетичний баланс України у 2021 році. – Київ: ДССУ, 2022.
4. Українська вітроенергетична асоціація. Аналітичний огляд стану вітроенергетики. – Київ: УВЕА, 2022.

5. Біоенергетична асоціація України. Розвиток біоенергетики: проблеми та перспективи. – Київ: БАУ, 2021.

6. Савельєв Є.В. Енергетичні кооперативи як інструмент розвитку локальної альтернативної енергетики. – Одеса: ОНТУ, 2022.

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Боярчук Д.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса,

Вступ. Переробні підприємства харчової промисловості посідають ключове місце в економіці України, оскільки забезпечують формування доданої вартості, зайнятість населення та продовольчу безпеку. Проте кризові явища останніх років — глобальна пандемія, воєнні дії, енергетичні потрясіння, логістичні розриви — суттєво знизили конкурентоспроможність галузі. Багато підприємств втратили традиційні ринки збуту, зіштовхнулися з дефіцитом сировини, зростанням собівартості продукції та зниженням купівельної спроможності населення [1].

У післякризовий період завданням держави та бізнесу стає пошук ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю переробних підприємств. Такі стратегії повинні не лише компенсувати втрати, а й забезпечити довгостроковий розвиток, орієнтований на інновації, сталість і вихід на нові ринки.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є концепції стратегічного управління, конкурентних переваг та антикризового менеджменту. Використано системний підхід, що дозволяє аналізувати підприємства харчової промисловості як складні організаційно-економічні системи.

Для визначення стратегічних орієнтирів застосовано SWOT-аналіз, що дозволив окреслити сильні та слабкі сторони підприємств, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Порівняльний аналіз використано для зіставлення українських практик із досвідом країн Центральної та Східної Європи, які пройшли шлях трансформації харчової промисловості. Прогностичні методи дали змогу окреслити сценарії розвитку конкурентоспроможності у середньостроковій перспективі.

Джерельну базу становлять аналітичні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики, профільних асоціацій («Укрхарчопром», Спілка молочних підприємств України тощо), а також наукові праці українських економістів і дослідників стратегічного менеджменту [2].

Результати. 1. Вплив кризових явищ на конкурентоспроможність

Кризові явища останніх років мали різноспрямований, але загалом негативний вплив на конкурентоспроможність переробних підприємств. По-перше, порушення логістичних ланцюгів призвели до зростання витрат на транспортування й нестабільності поставок сировини. По-друге,

енергетична криза підвищила собівартість продукції, особливо у енергоємних підгалузях — м'ясопереробній, молочній, хлібопекарській. По-третє, зниження купівельної спроможності населення змусило підприємства переглядати цінову політику, що позначилося на рентабельності. По-четверте, втрата зовнішніх ринків, зокрема ринків Росії та Білорусі, змусила орієнтуватися на ЄС та Азію, де конкуренція значно вища.

2. Стратегії відновлення конкурентоспроможності. Аналітичні дослідження свідчать, що в післякризовий період ключовими стають багаторівневі стратегії управління конкурентоспроможністю.

Інноваційні стратегії. Підприємства мають робити акцент на впровадженні нових технологій переробки, автоматизації виробництва, використанні енергозберігаючого обладнання. Інновації дозволяють не лише знизити витрати, а й формувати нові споживчі цінності (екологічність, натуральність, висока якість). Прикладом є розвиток виробництва органічних харчових продуктів, яке стає все популярнішим на внутрішньому ринку.

Маркетингові стратегії. Конкурентоспроможність у післякризовий період залежить від здатності підприємств вибудовувати ефективні маркетингові стратегії. Це включає розробку нових брендів, активне просування у цифровому середовищі, вихід на електронні торговельні платформи. Особливої ваги набуває орієнтація на споживача, який змінює свої уподобання під впливом криз: попит зростає на продукцію середнього цінового сегмента, тоді як преміум-сегмент тимчасово скорочується.

Логістичні стратегії. Управління логістикою стає ключовим чинником збереження конкурентоспроможності. Підприємства інвестують у власні складські потужності, оптимізують маршрути постачання, використовують цифрові рішення для відстеження товарних потоків. Зростає роль локальних ланцюгів постачання, що зменшують залежність від глобальних ризиків.

Фінансові стратегії. Відновлення конкурентоспроможності неможливе без забезпечення фінансової стабільності. Використання механізмів кредитних гарантій, пільгових програм державної підтримки, співпраця з міжнародними фондами — усе це стає запорукою виживання. Важливим є також розвиток кооперативних фінансових інструментів, які дозволяють малим підприємствам об'єднувати ресурси для інвестицій.

Організаційні стратегії. У післякризовий період підприємства перебудовують організаційну структуру: делегують повноваження, створюють кризові команди, розвивають внутрішні системи контролю. Зростає значення партнерства з місцевими громадами та іншими підприємствами галузі [3].

3. Роль державної підтримки. Конкурентоспроможність переробних підприємств значною мірою залежить від державної політики. Важливими напрямами підтримки є:

- створення сприятливого податкового режиму;
- стимулювання інвестицій у модернізацію виробництва;
- розвиток експортної інфраструктури;
- гармонізація українських стандартів із європейськими.

Державна підтримка у післякризовий період має бути комплексною і спрямованою на формування конкурентного середовища, де підприємства матимуть стимули до розвитку.

4. Прогнозні сценарії. Можна виділити кілька сценаріїв розвитку конкурентоспроможності переробних підприємств у найближчі роки:

- Оптимістичний сценарій: швидке відновлення логістики, стабілізація енергетичної ситуації, зростання інвестицій. У цьому випадку підприємства зможуть збільшити виробництво та експорт продукції з високою доданою вартістю.
- Базовий сценарій: поступове відновлення з частковим подоланням проблем. Конкурентоспроможність підприємств зростатиме, але темпи будуть помірними.
- Песимістичний сценарій: збереження високих ризиків і обмеженої підтримки. У цьому випадку частина підприємств може збанкрутувати або скоротити виробництво [4].

Висновки. У післякризовий період управління конкурентоспроможністю переробних підприємств харчової промисловості потребує нових стратегій, орієнтованих на інновації, маркетинг, логістику, фінансову стабільність та організаційні зміни. Лише комплексне поєднання цих стратегій дозволить підприємствам не лише вижити, а й закласти основу для сталого розвитку та інтеграції у глобальні ринки. Конкурентоспроможність у сучасних умовах визначатиметься здатністю швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та формувати довгострокові партнерства.

Література

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Звіт про стан харчової промисловості у 2022 році. – Київ: Мінагрополітики, 2023.

2. Державна служба статистики України. Харчова промисловість України: статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2022.

3. Українська асоціація підприємств харчової промисловості. Аналітичний огляд діяльності галузі. – Київ: УАПХП, 2022.

4. Кравченко В.П. Стратегії управління конкурентоспроможністю у харчовій промисловості. – Харків: ХНЕУ, 2021.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ АПК ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

Богданов О.О., PhD, ст. викл., Савін А.Ю., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасний агропромисловий комплекс України є основою економіки, що забезпечує не лише внутрішні потреби населення у продуктах харчування, а й формує значну частку експортного потенціалу держави. Його роль у розвитку регіонів особливо помітна в умовах глобальних і внутрішніх криз, коли питання продовольчої безпеки стають ключовими для політичної стабільності та соціального розвитку. Сталий розвиток підприємств агропромислового комплексу дозволяє поєднати економічну ефективність із екологічною відповідальністю та соціальною орієнтованістю, формуючи базу для довгострокового зростання. Саме через призму сталості можна розглядати здатність аграрних підприємств підтримувати належний рівень продовольчої безпеки регіонів, що в умовах трансформації економіки та викликів воєнного часу набуває особливої актуальності.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано системний підхід, що дозволяє оцінити агропромисловий комплекс як складну соціально-економічну систему, інтегровану в глобальні ринки. Використано методи порівняльного аналізу для дослідження регіональних відмінностей у реалізації принципів сталого розвитку, економіко-статистичні методи для аналізу продуктивності підприємств, а також структурно-логічний аналіз для виявлення взаємозв'язків між сталим розвитком та рівнем продовольчої безпеки. Інформаційну базу склали матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики, профільних асоціацій та наукові праці українських дослідників, які досліджують проблеми продовольчої безпеки й сталого розвитку [1; 2; 3].

Результати. Аналіз функціонування підприємств агропромислового комплексу на регіональному рівні засвідчив, що продовольча безпека залежить від здатності цих підприємств не лише забезпечувати необхідні обсяги виробництва, а й гарантувати якість продукції, раціональне використання природних ресурсів та екологічну стабільність. У цьому контексті сталий розвиток виступає ключовим фактором, що об'єднує економічні, соціальні й екологічні виміри діяльності.

Одним із головних напрямів забезпечення сталості є модернізація виробничих потужностей. Значна частина підприємств АПК в Україні функціонує на основі застарілого обладнання, що знижує продуктивність і підвищує витрати енергії. Впровадження інноваційних технологій дозволяє не лише зменшити собівартість виробництва, а й підвищити його

екологічну безпеку, що підтверджують дослідження українських науковців, які розглядають модернізацію як базовий елемент стратегії сталого розвитку [1].

Важливим чинником є також диверсифікація виробництва. Орієнтація підприємств лише на традиційні культури чи продукти робить їх вразливими до ринкових коливань та природних ризиків. Розширення асортименту, розвиток органічного виробництва, впровадження практик переробки сільськогосподарської продукції створюють додану вартість і підвищують стійкість підприємств. Як зазначає Кравченко, формування диверсифікованої виробничої структури дозволяє збалансувати вплив зовнішніх ризиків і забезпечити стабільні поставки продуктів харчування на регіональний ринок [2].

Значну увагу у сучасних умовах приділяють екологічному аспекту сталого розвитку. Використання інтенсивних технологій у минулі десятиліття призвело до виснаження ґрунтів, зниження біорізноманіття та зростання викидів парникових газів. Тому підприємства АПК усе активніше впроваджують практики раціонального землекористування, зокрема сівозміни, використання органічних добрив, систем крапельного зрошення, що підтверджують результати досліджень Сидоренка [3]. Такі заходи не лише підвищують урожайність, а й створюють умови для довгострокового збереження природних ресурсів.

Соціальний вимір сталого розвитку підприємств АПК полягає у забезпеченні зайнятості населення, підвищенні якості життя у сільських громадах та розвитку інфраструктури. Інвестиційні проекти, реалізовані підприємствами, сприяють створенню нових робочих місць і підвищенню рівня доходів, що у свою чергу зменшує соціальну напругу в регіонах. Як зазначає Ігнатенко, сталий розвиток агропідприємств не може обмежуватися лише економічними показниками, адже без соціальної стабільності та розвитку людського капіталу продовольча безпека регіону залишатиметься під загрозою [4].

Фінансова стабільність підприємств виступає основою сталого розвитку. Нестабільність кредитно-фінансової системи, високі відсоткові ставки та обмежений доступ до інвестицій стримують модернізаційні процеси. Проте впровадження державних програм підтримки, зокрема пільгового кредитування та механізмів компенсації, дозволяє знижувати ризики та стимулювати інноваційні зміни. Савельєв підкреслює, що саме фінансова підтримка з боку держави стає визначальним фактором у забезпеченні стійкості агропідприємств, особливо в умовах кризових явищ [5].

Важливим аспектом є розвиток експортного потенціалу. Україна традиційно входить до числа провідних експортерів зерна, проте для підвищення ефективності необхідно зосередитися на виробництві продукції з високою доданою вартістю. Інвестиції у переробку та

створення власних брендів дозволяють утримувати більшу частку прибутку в регіонах і підвищувати конкурентоспроможність на світовому ринку. Аналітичні матеріали профільних асоціацій підтверджують, що саме розширення експортних можливостей стає одним із головних шляхів підвищення стійкості агропромислових підприємств [6].

Не менш значущим фактором є цифровізація виробничих і управлінських процесів. Використання інформаційних технологій дозволяє підвищувати ефективність планування, здійснювати точний моніторинг виробництва, знижувати витрати та підвищувати прозорість діяльності. Цифрові рішення у сфері агробізнесу сприяють інтеграції підприємств у глобальні ланцюги постачання та розширюють можливості для співпраці з міжнародними партнерами. Дослідження Григоренка показують, що цифрова трансформація є необхідною передумовою для підвищення стійкості аграрних підприємств та забезпечення продовольчої безпеки [7].

У контексті регіонального розвитку сталий розвиток підприємств АПК формує ефект мультиплікатора. Інвестиції у виробництво стимулюють розвиток суміжних галузей, таких як транспорт, будівництво, торгівля, створюють додаткові можливості для малого бізнесу та підприємництва у сільській місцевості. Такий ефект посилює економічну базу регіонів і формує основу для їх соціальної стабільності.

Забезпечення сталого розвитку підприємств агропромислового комплексу є не лише економічною необхідністю, а й стратегічним завданням держави. Реалізація національних програм розвитку сільських територій, стимулювання кооперативного руху, гармонізація стандартів із європейськими практиками створюють умови для інтеграції України до глобального економічного простору. Науковці наголошують, що формування сталих моделей розвитку в АПК є запорукою продовольчої безпеки як на регіональному, так і на загальнодержавному рівні [8].

Висновки. Сталий розвиток підприємств агропромислового комплексу є визначальним фактором забезпечення продовольчої безпеки регіону. Він охоплює модернізацію виробництва, впровадження екологічно орієнтованих технологій, розвиток соціальної сфери, фінансову стабільність і цифровізацію процесів. Інноваційні рішення та підтримка з боку держави формують умови для зростання конкурентоспроможності підприємств і підвищення стійкості економіки. Регіональна продовольча безпека напряму залежить від здатності підприємств АПК реалізовувати принципи сталого розвитку, що визначає їхню роль у національній системі забезпечення продовольчих потреб та інтеграції України у світовий економічний простір.

Література

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний огляд стану агропромислового комплексу у 2022 році. – Київ: Мінагрополітики, 2023.
2. Кравченко В.П. Диверсифікація виробничої діяльності агропромислових підприємств. – Харків: ХНЕУ, 2021.
3. Сидоренко М.В. Екологічні аспекти сталого розвитку сільського господарства. – Київ: НУБіП, 2022.
4. Ігнатенко М.М. Соціальний вимір сталого розвитку аграрних підприємств. – Київ: НААН, 2021.
5.Савельєв Є.В. Фінансова підтримка сталого розвитку агропромислових підприємств. – Одеса: ОНТУ, 2022.
6. Українська аграрна конфедерація. Експортний потенціал аграрного сектору України: аналітичний звіт. – Київ: УАК, 2022.
7. Григоренко Я.М. Цифрова трансформація аграрного бізнесу в Україні. – Харків: ХНЕУ, 2022.
8. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2022.

КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Бахчиванжи Л.А., к.е.н., доц., Герасимчук О.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Інноваційний розвиток підприємств сьогодні визначається як головна передумова підвищення їх конкурентоспроможності, стійкості та інтеграції у світові економічні процеси. У XXI столітті глобальні виклики — від цифрової трансформації до зеленої економіки — вимагають від бізнесу нових форм організації діяльності, які б дозволяли швидко адаптуватися до змін і забезпечувати постійне оновлення технологій. Одним із таких інструментів став кластерний підхід, який передбачає територіальне та функціональне об'єднання підприємств, наукових установ, органів влади та інших організацій задля досягнення синергетичного ефекту.

Для України кластерний підхід є особливо актуальним, адже економіка країни переживає трансформаційні процеси, зумовлені як інтеграцією до європейського ринку, так і внутрішніми кризовими явищами. Розвиток кластерів дозволяє подолати розрізненість бізнес-середовища, підвищити ефективність використання ресурсів, активізувати інноваційну діяльність і забезпечити вихід підприємств на нові ринки. Успішна реалізація кластерних стратегій може стати каталізатором модернізації економіки, посилити конкурентоспроможність регіонів та створити нові робочі місця [1].

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять концепції кластеризації, розроблені в рамках сучасної економічної науки, а також інституційний підхід, який дозволяє враховувати взаємодію підприємств, держави та наукових установ. Використано методи системного аналізу, що дало можливість розглядати кластери як цілісні соціально-економічні системи; порівняльного аналізу, який застосовано для дослідження досвіду розвитку кластерів у різних регіонах України; SWOT-аналізу, спрямованого на виявлення переваг та обмежень кластерного підходу; а також прогностичного методу для формування сценаріїв розвитку інноваційних кластерів.

Інформаційну базу дослідження склали дані Міністерства економіки України, регіональних адміністрацій, аналітичні огляди Торгово-промислової палати України, наукові публікації провідних українських учених, а також матеріали конференцій, присвячених розвитку інноваційної діяльності та кластеризації [2].

Результати. Кластерний підхід довів свою ефективність у багатьох країнах світу, де він став основою економічного зростання та інноваційного прориву. Для України цей інструмент почав активно

впроваджуватися з початку 2000-х років, однак лише в останнє десятиліття він набув більш системного характеру.

Основна ідея кластеризації полягає в тому, що підприємства, які працюють у межах одного ланцюга створення вартості та взаємодіють із науковими установами й органами влади, отримують додаткові переваги завдяки ефекту масштабу, обміну знаннями та ресурсами. Це дозволяє їм швидше впроваджувати інновації, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та ефективніше виходити на зовнішні ринки.

В Україні вже сформувалися кілька успішних прикладів кластерів. Так, ІТ-кластер у Львові об'єднує понад 200 компаній та освітніх установ, що дозволяє регіону утримувати лідерські позиції в галузі інформаційних технологій. Завдяки спільним проєктам та інвестиціям у освіту, кластер став платформою для залучення іноземних замовлень і формування іміджу Львова як «української Кремнієвої долини» [3].

Не менш важливим прикладом є агропродовольчі кластери, зокрема «АгроПоліс» у Львівській області та ініціативи в Хмельницькій області, які орієнтуються на органічне виробництво та експорт продукції до ЄС. Вони демонструють, що навіть у сільському господарстві, яке традиційно сприймається як консервативна галузь, кластерний підхід може стати основою інноваційного розвитку [4].

Аналіз показує, що кластери стимулюють інноваційну діяльність підприємств у кількох ключових напрямах:

1. Розвиток спільних інноваційних проєктів. Об'єднання підприємств і наукових установ у межах кластерів дозволяє спільно фінансувати дослідження та розробки, ділитися технологіями й формувати нові продукти.
2. Підвищення доступу до інвестицій. Кластери мають вищу інвестиційну привабливість порівняно з окремими підприємствами, адже демонструють синергію та сталість розвитку.
3. Формування освітнього та кадрового потенціалу. Співпраця з університетами й професійними школами у межах кластерів дозволяє забезпечити підприємства кваліфікованими кадрами.
4. Зниження транзакційних витрат. Спільна логістика, маркетинг і закупівлі дозволяють підприємствам зменшувати витрати та підвищувати ефективність.
5. Зміцнення експортного потенціалу. Кластери спрощують вихід на міжнародні ринки завдяки колективному брендингу, сертифікації та спільній участі у виставках.

Разом із тим, в Україні існують значні виклики для розвитку кластерів. По-перше, недостатня державна підтримка. Хоча стратегічні документи визнають кластеризацію одним із пріоритетів, фінансування таких ініціатив обмежене. По-друге, недосконала інституційна база. Чинне законодавство не завжди чітко регламентує статус кластерів, їхні права та

обов'язки. По-третє, низький рівень довіри між бізнесом і державою, а також конкуренція між самими підприємствами знижують ефективність взаємодії.

Сценарний аналіз дозволяє виділити три можливі напрями розвитку кластеризації в Україні.

- Оптимістичний сценарій: посилення державної підтримки, створення сприятливого законодавчого поля та активна участь у європейських програмах. У цьому випадку кластери стануть рушійною силою модернізації економіки.
- Базовий сценарій: частковий розвиток окремих кластерів у регіонах, зосереджений переважно у сфері ІТ та агропромисловості. Вплив на національну економіку залишатиметься обмеженим.
- Песимістичний сценарій: відсутність реформ і підтримки призведе до збереження фрагментарності бізнес-середовища, що не дозволить використати потенціал кластеризації.

Важливо підкреслити, що розвиток кластерів може стати також інструментом відновлення економіки після війни. Вони здатні забезпечити інтеграцію внутрішніх і зовнішніх інвестицій, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, створювати робочі місця та підвищувати інноваційний потенціал країни [5].

Висновки. Кластерний підхід є ефективним інструментом стимулювання інноваційного розвитку підприємств в Україні. Він дозволяє об'єднувати ресурси, формувати спільні інноваційні проєкти, підвищувати інвестиційну привабливість, розвивати кадровий потенціал і посилювати експортні можливості. Попри наявні проблеми — слабку державну підтримку, інституційні обмеження та низький рівень довіри — кластери залишаються перспективною моделлю розвитку, здатною забезпечити модернізацію економіки та інтеграцію України у світові ринки. Подальший успіх кластеризації залежатиме від узгоджених дій держави, бізнесу та наукових установ, спрямованих на створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності.

Література

1. Львівський ІТ-кластер. Офіційний сайт. – Львів: Lviv IT Cluster, 2022.
2. Савельєв Є.В. Агропродовольчі кластери: український та європейський досвід. – Одеса: ОНТУ, 2022.
3. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку інноваційної діяльності на 2021–2030 рр. – Київ: Мінекономіки, 2021.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Сертифікація аграрної продукції для експорту. – Київ: Мінагрополітики, 2022.

ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ РОЗВИТКУ ОБСЛУГОВУЮЧОЇ КООПЕРАЦІЇ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Богданов О.О., PhD, ст. викл., Лазакович І.І., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Обслуговуюча кооперація посідає важливе місце в системі аграрного виробництва України, оскільки вона сприяє розвитку малих і середніх господарств, забезпечує доступ до матеріально-технічних ресурсів, формує умови для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських виробників. За сучасних умов нестабільності, воєнних загроз, інфляційних процесів і глобалізаційних викликів кооперативні структури стають одним із ключових механізмів збереження життєздатності аграрного сектору. Проте, попри значний потенціал, обслуговуюча кооперація стикається з численними бар'єрами, які уповільнюють її розвиток. Це і недосконаліть законодавчої бази, і слабка фінансова підтримка, і низький рівень довіри між сільськогосподарськими виробниками, що в сукупності формує високу зону ризиків [1].

В умовах ринкової економіки кооперація повинна розглядатися не лише як форма організації господарської діяльності, але й як інституційний механізм подолання нерівності в доступі до ресурсів та каналів збуту. Для України, де аграрний сектор має важливе соціально-економічне значення, розвиток обслуговуючої кооперації є необхідною умовою зростання ефективності малих та середніх господарств, особливо у кризових умовах. Саме тому аналіз викликів і ризиків, що постають перед кооперативними структурами, набуває особливої актуальності.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволяє розглядати обслуговуючі кооперативи як елементи аграрної економіки, що взаємодіють із соціально-економічним середовищем. Для дослідження проблем і ризиків розвитку кооперативів було використано методи компаративного аналізу, що дали змогу порівняти стан кооперації в Україні з досвідом країн Центральної та Східної Європи, які мають подібні історичні умови. Для виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз було застосовано SWOT-аналіз, а для прогнозування можливих сценаріїв розвитку — метод сценарного моделювання.

Джерельну базу дослідження становили аналітичні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, профільних громадських організацій і наукові праці українських дослідників, які досліджують проблематику кооперації в аграрному секторі [2].

Результати. Сучасні економічні умови формують для обслуговуючої кооперації як нові можливості, так і численні ризики. Насамперед, важливо відзначити, що кооперативи в Україні здебільшого функціонують на локальному рівні й часто не мають достатніх ресурсів для розвитку. За даними Мінагрополітики, станом на 2022 рік в Україні офіційно зареєстровано близько 1100 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, проте реально активних — лише близько 25–30 % [3]. Це свідчить про високий рівень нестабільності та недостатню організаційну підтримку.

Серед основних викликів розвитку кооперації варто виділити низку факторів. По-перше, це законодавчі обмеження та недосконаліть нормативної бази. Закон «Про сільськогосподарську кооперацію», прийнятий у 2020 році, справді модернізував частину регулятивних положень, однак залишив низку суперечностей щодо статусу обслуговуючих кооперативів та їхньої податкової політики. Це створює правову невизначеність і знижує інвестиційну привабливість кооперативних структур [4].

По-друге, важливою проблемою є фінансова нестабільність. Більшість кооперативів не мають доступу до кредитних ресурсів через відсутність заставного майна або належної кредитної історії. Державні програми підтримки фінансуються нерегулярно та у недостатніх обсягах. За даними Держстату, лише 12 % кооперативів у 2021 році отримували державну підтримку, що не дозволяє говорити про системність фінансування [5].

По-третє, низький рівень довіри між сільськогосподарськими виробниками є одним із найсерйозніших бар'єрів розвитку кооперації. Історичні стереотипи, пов'язані з колективізацією, а також конкуренція за обмежені ресурси призводять до небажання фермерів об'єднуватися. Це підтверджує й соціологічне опитування, проведене Інститутом економіки та прогнозування НАН України, яке засвідчило, що понад 40 % фермерів вважають кооперативи «ненадійною формою організації бізнесу» [6].

По-четверте, розвиток кооперації стримує обмежений доступ до ринків збуту та інфраструктури. Логістичні проблеми, особливо загострені у 2022–2023 рр. через воєнні дії, значно ускладнюють вихід кооперативів на міжнародні ринки. Водночас відсутність власних переробних потужностей змушує кооперативи продавати продукцію у вигляді сировини, що зменшує їхні доходи.

Попри ці проблеми, кооперативи мають значний потенціал. Серед перспективних напрямів — розвиток інтегрованих кооперативних об'єднань, які дозволяють акумулювати ресурси та забезпечувати ефективну взаємодію з великими трейдерами та переробними підприємствами. Важливим є також розвиток цифрових платформ для

кооперації, які дозволяють об'єднувати зусилля фермерів, спільно закуповувати ресурси та організовувати збут.

Прогнозні сценарії розвитку кооперації в Україні можна описати у трьох варіантах.

Оптимістичний сценарій передбачає системну державну підтримку, вдосконалення законодавчої бази та розвиток цифрових сервісів. У цьому випадку частка активних кооперативів може зрости до 60–70 % від зареєстрованих, а їхня роль у забезпеченні продовольчої безпеки стане стратегічною [7].

Базовий сценарій полягає у поступовому розвитку окремих кооперативів без суттєвої державної підтримки. У такому випадку активними залишатимуться близько 30–40 % структур, тоді як решта функціонуватиме формально.

Песимістичний сценарій передбачає збереження поточних проблем, відсутність реформ і фінансування. У такому випадку значна частина кооперативів може припинити діяльність, а їхня роль у сільському господарстві залишиться маргінальною.

Окремо варто зупинитися на ризиках. Найбільш поширеними є економічні ризики, пов'язані зі зниженням купівельної спроможності та коливаннями цін на продукцію; фінансові ризики, які виникають через недоступність кредитів і страхових інструментів; інституційні ризики, що зумовлені недосконалістю законодавства; соціальні ризики, пов'язані з недовірою між учасниками кооперативів. Додатково слід враховувати воєнні ризики, які створюють непередбачувані загрози для діяльності кооперативів у низці регіонів.

Зарубіжний досвід свідчить, що кооперація є ефективним механізмом розвитку аграрного сектору, проте для України необхідно враховувати специфіку. Наприклад, у Польщі та Литві кооперативи стали основою інтеграції до європейського ринку, але цьому передувала системна підтримка держави, розвиток інституцій і створення сприятливого середовища для об'єднання фермерів. В Україні подібна практика лише формується, тому основним завданням є зміцнення довіри та формування ефективної інституційної бази [8].

Висновки. Обслуговуюча кооперація в Україні має значний потенціал, проте її розвиток стримується низкою викликів та ризиків. Серед ключових проблем — недосконалість законодавчої бази, фінансова нестабільність, низький рівень довіри між виробниками та обмежений доступ до ринків збуту. Для подолання цих бар'єрів необхідно вдосконалити законодавство, запровадити системну державну підтримку, розвивати інфраструктуру та цифрові інструменти кооперації. Важливим є також формування культури довіри серед аграріїв, що дозволить зміцнити соціальну базу кооперативів. Перспективи розвитку кооперації напряму залежать від узгоджених дій держави, бізнесу та громадських організацій,

які повинні створити умови для інтеграції кооперативів у сучасні ринкові відносини.

Література

1.Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Обслуговуюча кооперація в аграрному секторі: сучасні тенденції та виклики. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021.

2. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М. Кооперативний рух в Україні: проблеми та перспективи. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020.

3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Звіт про стан розвитку сільськогосподарських кооперативів у 2022 році. – Київ: Мінагрополітики, 2023.

4. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію». – Верховна Рада України, 2020.

5. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2021: статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2022.

6. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Соціологічне дослідження розвитку кооперативів. – Київ: НАНУ, 2021.

7. Савельєв Є.В. Перспективи розвитку аграрної кооперації в умовах глобалізації. – Одеса: ОНТУ, 2022.

8. Григоренко Я.М. Європейський досвід розвитку кооперації та його адаптація в Україні. – Харків: ХНЕУ, 2021.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КООПЕРАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТАМИ

Бакай Р.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Кооперативна взаємодія між бізнес-суб'єктами в умовах сучасної економіки виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. В Україні, де економічні трансформації поєднуються з кризовими явищами та воєнними викликами, саме кооперація стає тим механізмом, який дозволяє малим і середнім підприємствам інтегруватися у глобальні ринкові процеси, отримувати доступ до ресурсів і спільно долати ризики. Традиційні форми кооперації, які базувалися переважно на горизонтальному об'єднанні фермерських господарств або малих підприємств, сьогодні вже не можуть задовольнити потреби ринку. Сучасні тенденції вимагають впровадження інноваційних підходів, що передбачають використання цифрових платформ, розвиток кластерних моделей, створення інтегрованих ланцюгів доданої вартості та впровадження нових механізмів управління [1].

Інноваційні підходи до організації кооперативної взаємодії передбачають формування більш гнучких структур, які поєднують різні бізнес-суб'єкти — від малих фермерських господарств і ремісничих виробництв до великих корпорацій і торговельних мереж. Такі моделі дозволяють об'єднувати фінансові, технологічні та людські ресурси, підвищувати інвестиційну привабливість та посилювати позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Актуальність дослідження обумовлюється необхідністю пошуку практичних механізмів подолання розрізненості бізнесу, зниження транзакційних витрат і забезпечення ефективності у складних економічних умовах.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження стали положення інституціональної та еволюційної економічної теорії, які дозволяють розглядати кооперативну взаємодію як форму колективного пристосування бізнес-суб'єктів до викликів зовнішнього середовища. Для аналізу сучасного стану кооперативної діяльності в Україні було використано методи системного аналізу й порівняння, що дозволили визначити ключові проблеми та тенденції. Для дослідження інноваційних підходів застосовано методи кейс-аналізу, які дали змогу вивчити практичні приклади функціонування кооперативів у різних секторах економіки. Крім того, використано елементи SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін існуючих моделей кооперації та визначення перспективних напрямів їхнього розвитку.

Джерельну базу дослідження склали аналітичні звіти Міністерства аграрної політики та продовольства України, матеріали Державної служби

статистики України, публікації українських учених і профільних асоціацій, які висвітлюють проблематику інновацій у сфері кооперації [2].

Результати. Розвиток кооперативної взаємодії в Україні відбувається у складних умовах. З одного боку, підприємства мають значний потенціал для співпраці, оскільки малий і середній бізнес у сільському господарстві та промисловості характеризується обмеженістю ресурсів і потребує додаткових інструментів для підвищення конкурентоспроможності. З іншого боку, існує низка бар'єрів — недовіра між учасниками, недостатня правова підтримка, обмеженість фінансування. У таких умовах традиційні форми кооперації виявляються малоефективними, що стимулює пошук інноваційних підходів.

Одним із найважливіших інноваційних напрямів є створення кооперативних кластерів. Кластерна модель передбачає об'єднання підприємств, наукових установ, інвесторів та органів влади навколо спільного виробничого чи інноваційного процесу. Для України перспективними є агропродовольчі кластери, які дозволяють інтегрувати виробництво сировини, її переробку та збут. Прикладом може слугувати діяльність кластеру «АгроПоліс» у Львівській області, який об'єднує фермерів, переробників і торговельні компанії та забезпечує вихід на зовнішні ринки [3].

Другим напрямом є використання цифрових платформ для кооперації. Цифровізація відкриває нові можливості для організації взаємодії між бізнес-суб'єктами. Онлайн-платформи дозволяють фермерам спільно закуповувати ресурси, координувати збут, організовувати логістику та навіть створювати віртуальні кооперативи. Це значно знижує транзакційні витрати та робить співпрацю прозорішою. В Україні вже з'являються ініціативи у цьому напрямі, зокрема платформи, що об'єднують виробників органічної продукції для спільного виходу на ринки ЄС [4].

Третім інноваційним підходом є формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості. Кооперативи можуть об'єднувати бізнес-суб'єкти різних рівнів — від виробників сировини до торговельних мереж. Це дозволяє зменшити залежність від посередників, забезпечити контроль якості та збільшити прибутковість. Досвід показує, що кооперативи, які інтегрують виробництво, переробку і збут, мають на 20–25 % вищу рентабельність порівняно з тими, хто працює лише на стадії виробництва [5].

Четвертим інноваційним вектором є розвиток партнерських альянсів між кооперативами та корпораціями. У сучасних умовах великі корпорації дедалі частіше зацікавлені у співпраці з кооперативами, оскільки останні забезпечують сталі поставки сировини та підтримують соціальну стабільність на місцевому рівні. Такі альянси можуть включати довгострокові контракти, спільні інвестиційні проєкти та програму технічної підтримки.

П’ятий напрям — упровадження інноваційних фінансових інструментів у діяльність кооперативів. Йдеться про використання аграрних розписок, мікрокредитування, краудфандинг-платформи. Ці інструменти дозволяють залучати фінансові ресурси для розвитку кооперації навіть за умов обмеженого доступу до банківського кредитування.

Не менш важливим є впровадження сучасних механізмів управління кооперативами. Традиційно в Україні кооперативи страждали від низької прозорості, слабкої корпоративної культури та конфліктів між учасниками. Інноваційні підходи передбачають впровадження електронного документообігу, систем внутрішнього контролю, програм підвищення кваліфікації членів кооперативів. Це підвищує рівень довіри та забезпечує сталість організації.

Застосування перелічених інноваційних підходів дозволяє сформувати нову модель кооперативної взаємодії, яка базується на таких принципах: гнучкість, прозорість, технологічність і взаємовигідність. При цьому слід враховувати специфіку сучасних економічних умов України, де значну роль відіграють воєнні ризики, інфляційні процеси та обмеженість інвестиційних ресурсів.

Прогнозні сценарії розвитку інноваційної кооперації в Україні можна окреслити трьома варіантами.

- Оптимістичний сценарій: активна державна підтримка, вдосконалення законодавчої бази, масштабне впровадження цифрових платформ і кластерних моделей. У цьому випадку кооперативна взаємодія стане потужним драйвером зростання малого та середнього бізнесу.
- Базовий сценарій: розвиток відбувається фрагментарно, лише окремі кооперативи впроваджують інновації. Це дозволить утримати певний рівень стабільності, але без суттєвого впливу на економіку загалом.
- Песимістичний сценарій: відсутність реформ і фінансової підтримки призведе до стагнації кооперативного руху, що зменшить його значення в економіці країни.

Висновки. Інноваційні підходи до організації кооперативної взаємодії між бізнес-суб’єктами є ключем до підвищення конкурентоспроможності підприємств і розвитку економіки України загалом. Серед найперспективніших напрямів — створення кластерів, цифровізація кооперативної діяльності, формування інтегрованих ланцюгів доданої вартості, розвиток партнерських альянсів із корпораціями, упровадження нових фінансових інструментів і модернізація систем управління. Їхня реалізація дозволить зменшити транзакційні витрати, забезпечити доступ до ресурсів і ринків збуту, зміцнити довіру між бізнес-суб’єктами. Подальший розвиток кооперації залежатиме від узгоджених дій держави, наукових інституцій та підприємців, які повинні створити умови для інтеграції інновацій у господарську практику.

Література

1. Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Розвиток кооперації в аграрному секторі України: сучасні проблеми та перспективи. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021.

2. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М. Інноваційні форми кооперації в умовах ринкових трансформацій. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020.

3. Савельєв Є.В. Агропродовольчі кластери як інноваційна форма кооперативної взаємодії. – Одеса: ОНТУ, 2022.

4. Григоренко Я.М. Цифрові технології у розвитку кооперації: перспективи для України. – Харків: ХНЕУ, 2021.

5. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Ланцюги доданої вартості у сільському господарстві. – Київ: НАНУ, 2022.

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ

Богданов О.О. PhD, ст. викл., Кучугурний О.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Аграрний сектор України є одним із провідних у структурі національної економіки та забезпечує понад 40 % валютних надходжень від експорту. Водночас саме ця галузь характеризується високим рівнем ризикованості, що зумовлено як природно-кліматичними умовами, так і соціально-економічними та політичними факторами. Воєнні події, глобальні коливання цін на продовольство, інфляційні процеси, зміни клімату та порушення логістичних ланцюгів значно підвищують невизначеність господарської діяльності. У таких умовах ефективні системи управління ризиками стають ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності агропідприємств [1].

Традиційні підходи до управління ризиками — страхування, диверсифікація виробництва, резервування — уже не дають достатнього ефекту в умовах високої турбулентності. Необхідним стає впровадження інноваційних підходів, заснованих на цифровізації, використанні аналітичних моделей прогнозування, розвитку партнерських мереж і державної підтримки. В Україні ця проблематика набула особливої актуальності, адже аграрний сектор став одним із найбільш уразливих у період військових подій і глобальних економічних змін [2].

Матеріали і методи. Для дослідження використано методи системного аналізу, що дозволяють розглядати ризики як багатофакторне явище, інтегроване у виробничо-збутові процеси. Метод порівняльного аналізу застосовано для вивчення підходів до управління ризиками в Україні та країнах ЄС. Прогностичний метод дозволив розробити сценарії розвитку систем управління ризиками в аграрному секторі України на найближче десятиліття. Додатково використано контент-аналіз публікацій українських науковців і галузевих асоціацій, а також офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, Мінагрополітики та профільних аналітичних центрів [3].

Результати. Управління ризиками в аграрному секторі є багатовимірним завданням, яке охоплює природні, фінансові, виробничі, ринкові та політичні ризики. Сучасні підходи та практики в Україні поступово еволюціонують від реактивного реагування до стратегічного передбачення ризиків.

1. Природно-кліматичні ризики. За даними НАН України, зміни клімату призводять до зростання частоти посух, повеней і нетипових температурних коливань. За останні 20 років урожайність зернових у південних регіонах зменшилася на 12 %, що пов’язано саме з

кліматичними змінами [4]. Прогноз до 2030 року вказує на подальше збільшення кліматичних ризиків, особливо в степових регіонах. Тому системи управління повинні орієнтуватися на інноваційні технології зрошення, впровадження посухостійких сортів, використання агроекологічних практик.

2. Фінансові ризики. Українські агропідприємства стикаються з проблемою доступу до кредитних ресурсів. За статистикою НБУ, у 2022 році лише 28 % середніх агропідприємств змогли отримати банківське фінансування [5]. Це обмежує можливості інвестування у модернізацію та захист від ризиків. Прогноз на найближчі 5–7 років свідчить про необхідність розвитку інструментів аграрного страхування, хеджування та аграрних розписок, які мають стати системною практикою.

3. Ринкові ризики. Залежність України від експорту сировинної продукції створює високу вразливість до коливань світових цін. Наприклад, у 2021–2022 рр. світові ціни на зерно коливалися в межах ±30 %, що призводило до значних втрат доходів виробників [6]. Системи управління ризиками повинні включати стратегії диверсифікації ринків збуту, перехід до виробництва продукції з доданою вартістю та розвиток брендів української продукції.

4. Політичні та воєнні ризики. В умовах війни агропідприємства стикаються з руйнуванням інфраструктури, мінуванням полів, блокуванням портів. Це вимагає розробки кризових планів безперервності діяльності, створення альтернативних логістичних маршрутів (через залізницю, Дунайські порти, автомобільні шляхи). Прогноз на наступні роки передбачає, що навіть після завершення активної фази війни логістичні ризики залишатимуться високими, а отже системи управління повинні базуватися на багатоканальних рішеннях [7].

5. Кадрові ризики. Важливим викликом є відтік кваліфікованих кадрів із сільських територій. За даними Держстату, з 2010 по 2020 рік чисельність працюючих у сільському господарстві скоротилася майже на 20 % [8]. У майбутньому ця тенденція може поглибитися, що потребує створення систем мотивації, розвитку освітніх програм і використання цифрових платформ для дистанційного навчання персоналу.

Прогностичний аналіз дозволяє сформувати кілька сценаріїв розвитку систем управління ризиками:

- Оптимістичний сценарій (2025–2030 рр.). Україна інтегрує європейські стандарти управління ризиками, розвиває систему агрострахування з державною підтримкою, активно впроваджує цифрові технології (GIS, big data, IoT). Це дозволяє знизити рівень фінансових і виробничих ризиків на 20–25 % та підвищити стійкість експорту.
- Базовий сценарій. Відбувається поступове впровадження окремих інноваційних практик, але без комплексної державної політики. Підприємства самостійно формують системи управління ризиками, що дає

частковий ефект, але зберігає високий рівень залежності від глобальних коливань.

- Песимістичний сценарій. Відсутність системної підтримки та затримки у впровадженні інновацій призводять до того, що аграрний сектор зберігає високий рівень уразливості, зростає частка збиткових підприємств, а обсяг експорту знижується.

Таким чином, прогноз підтверджує: системи управління ризиками в аграрному секторі повинні будуватися на основі інтеграції технологічних, фінансових та організаційних рішень.

Висновки. Ефективне управління ризиками є ключовою умовою сталого розвитку аграрного сектору України. Сучасні підходи свідчать про необхідність переходу від реактивного реагування до стратегічного прогнозування ризиків. Системи управління повинні включати впровадження інноваційних технологій, розвиток аграрного страхування, диверсифікацію ринків збуту, створення альтернативних логістичних рішень, підготовку кадрів і державну підтримку. Прогнозні сценарії доводять, що без системної державної політики ризики залишатимуться високими, однак інтеграція європейських практик та активна цифровізація здатні суттєво знизити рівень невизначеності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних моделей управління ризиками для різних підсекторів агропромисловості [8].

Література

1. Лупенко Ю.О., Малік М.Й. Управління ризиками в аграрному секторі: сучасні виклики. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021.
2. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М. Економічні ризики аграрних підприємств: теорія і практика. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020.
3. Григоренко Я.М. Системи стратегічного управління в агросекторі. – Харків: ХНЕУ, 2021.
4. НАН України. Зміни клімату та сільське господарство: аналітична доповідь. – Київ: НАНУ, 2022.
5. Національний банк України. Фінансування аграрного сектору: статистичний бюлетень 2022. – Київ: НБУ, 2023.
6. Pro-Consulting. Аналітичний огляд ринку зернових культур України. – Київ: Pro-Consulting, 2022.
7. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Звіт про стан аграрного сектору 2022. – Київ: Мінагрополітики, 2023.
8. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2021: статистичний збірник. – Київ: ДССУ, 2022.
9. OECD. Agricultural Risk Management. – Paris: OECD, 2021.
10. FAO. Building Resilient Food Systems. – Rome: FAO, 2022.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Брюшкова Н.О. к.е.н. доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Ефективність у публічному адмініструванні сьогодні є однією з найважливіших проблем державного управління. Саме це поняття дозволяє відповісти на ключові питання: чи правильно обрана стратегія розвитку держави, чи обґрунтовані управлінські рішення приймаються на найвищому законодавчому рівні, і наскільки успішно вони реалізуються на нижчих рівнях управлінської системи.

Управлінське рішення - це результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дії, спрямованого на вирішення конкретної проблеми управління. Воно є вибором альтернативи, здійсненим керівником у межах його компетенції з метою досягнення визначених цілей [1].

Система прийняття управлінських рішень - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які діють автономно, але спрямовані на досягнення спільної мети - забезпечення ефективності функціонування держави. Технологія прийняття управлінських рішень в органах публічної влади базується на механізмі, який поєднує вертикальні (ієрархічні) зв'язки між рівнями управління та горизонтальні - між підрозділами, що забезпечують координацію дій. Залежно від складності механізму взаємодії змінюється і рівень складності самих рішень, а також можливість їх ефективної реалізації у системі публічного управління.

Органи державної влади мають нести відповідальність за рішення, які вони приймають, та за результати своєї діяльності. У разі незадовільних результатів мають застосовуватися відповідні коригувальні заходи. Для того щоб державне управління було результативним, необхідно використовувати сучасні моделі оцінювання результативності та ефективності діяльності державних органів і управлінських рішень. Такі моделі повинні базуватися на світових стандартах якості та враховувати національні особливості.

Показники ефективності, що застосовуються під час прийняття рішень, мають не лише різний зміст, але й різні форми вираження. Водночас будь-який показник ефективності має відповідати певним вимогам: він повинен бути змістовним, вимірюваним, повним і таким, що відповідає поставленій меті. Для прийняття оптимальних управлінських рішень необхідно не тільки знати, за якими критеріями оцінюється ефективність, але й визначити набір правил, що дозволяють обрати найкращу альтернативу серед можливих варіантів дій.

В Україні оцінювання ефективності публічного управління поки що перебуває на початковому етапі розвитку. Воно є малопоширеним,

епізодичним і здебільшого здійснюється інтуїтивно та суб'єктивно. Немає цілісного, системного і постійного підходу до оцінювання ефективності на всіх рівнях управління - як у горизонтальному, так і у вертикальному вимірах. Тому важливо формувати комплексні механізми оцінювання, які забезпечують взаємопов'язаність усіх показників і дозволяють проводити об'єктивну оцінку управлінських рішень [2].

Оцінка ефективності управлінських рішень має включати обґрунтування вибору основних оціночних критеріїв для кожного конкретного випадку. При цьому обов'язковою умовою проведення оцінювання є вивчення кожного показника у співвідношенні з іншими. Рішення не може бути ефективним, якщо воно має низьку якість, і навпаки - якість не може бути високою за умови низької ефективності. Таким чином, ефективність є однією з головних характеристик якості, а якість - істотним чинником ефективності.

Особливе значення у системі оцінки ефективності має питання якості надання послуг органами публічної влади. На сучасному етапі розвитку України як соціальної і правової держави актуальною проблемою є відсутність єдиної методики оцінювання системи управління якістю державних послуг.

Вимоги до послуги повинні бути чітко визначені та піддаватися оцінюванню як з боку надавача, так і з боку споживача. Якісні параметри послуг, хоча й складніше формалізуються, ніж кількісні, дозволяють оцінити не лише результат, а й сам процес надання послуги.

Якісні параметри послуг - це характеристики, які відображають рівень задоволення потреб громадян не лише через результат, а й через сам процес надання послуги.

Вони включають: доступність - легкість отримання послуги без зайвих перешкод; своєчасність - дотримання встановлених термінів надання; професійність - компетентність і ввічливість працівників; результативність - відповідність послуги очікуваному результату; повага до одержувача - коректне, неупереджене ставлення до громадян; прозорість і відкритість - зрозумілі умови та доступність інформації; зручність - простота процедур і мінімізація бюрократії; надійність - стабільність і послідовність у наданні послуг.

Такі параметри дають змогу оцінити якість управлінських процесів комплексно, враховуючи не лише формальні показники, а й людський вимір взаємодії влади з громадянами.

Отже, одним із вирішальних показників оцінки управлінських рішень є критерій ефективності, який забезпечує цілеспрямований вибір оптимальних рішень серед безлічі альтернатив. Підвищення ефективності управлінських рішень тісно пов'язане з підвищенням результативності діяльності всіх органів публічного управління.

Для успішної оцінки ефективності управлінських рішень в органах публічної влади необхідно забезпечити:

максимальну прозорість діяльності державних органів;

використання надійних методів оцінювання результатів на всіх рівнях управління;

впровадження сучасних інформаційних і комунікаційних технологій для отримання оперативних і достовірних даних;

активне залучення громадян до процесів оцінки й вдосконалення діяльності органів влади через громадський контроль, опитування та партнерські форми взаємодії.

Забезпечення цих умов створює підґрунтя для формування ефективної системи публічного управління, підвищення довіри громадян до державних інституцій і реалізації принципів прозорості, результативності та підзвітності влади перед суспільством.

Література

1. Публічне управління: навч. посібник / А.В. Стасишин, Г.В. Капленко, Г.О. Комарницька та ін. [за заг. ред. А.В. Стасишина]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 460 с.

2. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: http://www.niss.gov.Ua/Monitor/September/6.htm.

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

Стоянова Т.С. здоб. СВО «Бакалавр», Колеснікова К.С. к.е.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Світовий та європейський досвід показує, що розвиток електронного урядування підвищує ефективність і якість державних послуг, знижує корупцію та адміністративний тягар для громадян і бізнесу, а також сприяє посиленню демократії та конкурентоспроможності країни. Саме тому електронне урядування сьогодні є пріоритетом багатьох демократичних держав.

Визначення ролі та механізмів електронного урядування як інноваційної моделі публічного управління, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та якості надання адміністративних послуг, а також посиленню демократії.

Електронне урядування – це інноваційна модель організації державної влади, яка використовує інформаційно-комунікаційні технології для трансформації та модернізації державного управління, а також для покращення взаємодії між державою та суспільством (громадянами, бізнесом, іншими державними органами).

ООН, як наддержавне формування, виділяє наступні принципи функціонування інституту «електронного урядування»:

– використання інформаційно-комунікативних технологій у процесі функціонування;

– заохочення участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень;

– підвищення підзвітності діяльності органів державної влади;

– прозорість управлінського процесу;

– ефективність урядування [2, с.118].

В діяльності електронного уряду можна виділити чотири складові:

• G2G (government to government), уряд для уряду: сектор електронної взаємодії між органами влади. Включає організацію роботи електронного документообігу та обмін даними між владними електронними реєстрами на основі принципу уніфікації, взаємозамінності та сумісності;

• G2C (government to citizens), уряд для громадян: сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та громадянами з метою надання громадянам якісних та своєчасних публічних послуг, участі громадян у формуванні державної політики та виборчому процесі, оцінюванні та контролі діяльності органів публічної влади та ін.;

• G2B (government to business), уряд для бізнесу: сектор електронної взаємодії між органами публічної влади та суб'єктами господарювання з метою підтримки та розвитку бізнесу за допомогою ІКТ через надання

адміністративних та інших послуг, участі бізнесу у реалізації державної політики та програм;

• G2E (government-to-employees), уряд для державних службовців: електронне урядування є ефективним способом для забезпечення електронного навчання для співробітників, способом онлайн-взаємодії через засоби комунікації між державними органами та їхніми співробітниками у тому числі за допомогою електронного документообігу [1, с.4].

До переваг електронного урядування можна віднести:

1. зручність та доступність послуг 24/7: громадяни та бізнес можуть отримувати послуги онлайн у будь-який час;
2. зниження бюрократії та часу на отримання послуг: менше паперової роботи, швидше оформлення документів;
3. підвищення прозорості та боротьба з корупцією: онлайн-системи зменшують людський фактор і підвищують підзвітність органів влади;
4. економія ресурсів та оптимізація роботи державних органів: менше витрат на папір, персонал та адміністративні процедури;
5. можливість швидкої аналітики та прийняття обґрунтованих рішень: дані у цифровому вигляді дозволяють ефективно планувати і контролювати процеси.

Виклики та проблеми електронного урядування:

- недостатній рівень цифрової грамотності населення: деякі громадяни не вміють користуватися електронними послугами;
- ризики кібербезпеки та захисту персональних даних: потрібні надійні системи захисту від хакерів і витоків інформації;
- неоднорідність технічної інфраструктури та стандартизації систем: різні державні органи використовують різні технології, що ускладнює інтеграцію;
- опір змінам з боку чиновників та організацій: зміни в процесах викликають нерідко небажання та опір серед працівників;
- правові виклики: необхідність постійної адаптації законодавства до процесів цифровізації та забезпечення юридичної значущості електронних документів.

В Україні створено Міністерство цифрової трансформації України було у вересні 2019 році на заміну ліквідованому Державному агентству України з питань розвитку електронного урядування. Це центральний орган виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, розвитку цифрової економіки, електронного урядування та електронної демократії. Мінцифра з 2023 року запровадило численні нові цифрові платформи [3, с.73].

Прикладом електронного урядування в Україні є: 1. «Дія» – державний мобільний додаток і веб-портал цифрових послуг; забезпечує зберігання електронних документів і єдиний доступ багатьох державних

сервісів. 2. Електронна система публічних закупівель Prozorro це онлайн-платформа, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг, а представники бізнесу змагаються на торгах за можливість поставити це державі [4]. 3.ЕСОЗ – електронна система охорони здоров'я (МОЗ): інтегрована цифрова платформа для обліку медичних даних.

Приклади в інших країнах: 1. Естонія - X-Road: національна платформа обміну даними між урядовими реєстрами. 2. Сінґапур - Singpass: національна система цифрової ідентифікації громадян. 3. Великобританія - GOV.UK One Login: уніфікований обліковий запис для державних онлайн-сервісів.

Електронне урядування є неминучим етапом еволюції державного управління, що трансформує відносини між державою та суспільством, перетворюючи їх із традиційно-бюрократичних на відкриті та партнерські. Впровадження ЕУ є стратегічним інструментом для досягнення національної ефективності, прозорості та підзвітності. Незважаючи на значні успіхи, подальший розвиток ЕУ вимагає постійної уваги до кібербезпеки, подолання цифрової нерівності та вдосконалення правової бази. Таким чином, електронне урядування є ключем до побудови сучасної, конкурентоспроможної та демократичної держави, здатної швидко реагувати на виклики часу та надавати високоякісні послуги своїм громадянам.

Література

1. Бучковська О.Ю., Веремчук О.В. Електронне урядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні// Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. №3.

2. Костенко І.В. Основні принципи електронного урядування// Часопис Київського університету права. 2919. №4. с.117-120

3. Чукут С.А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я.Ю. Основи електронного урядування: навч.посіб. Київ: Електронне мережне навчальне видання, 2022. 268 с.

4. Що таке Prozorro? URL:https://prozorro.gov.ua/about (дата звернення 06.10.2025)

АУДИТ ВИТРАТ І РОЗРАХУНКІВ З КОНТРАГЕНТАМИ: ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ

Баранюк Х.О., д-р філософії (PhD), доц., Глинянюк М.М., здоб. СВО «Магістр», Ільчук О.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В сучасних умовах розвитку економіки аудит витрат та розрахунків з контрагентами є важливим елементом системи внутрішнього контролю підприємства. Саме через правильне формування витрат та своєчасний облік розрахунків визначається достовірність фінансової звітності, рівень фінансової стабільності та можливість ефективного управління ресурсами. Водночас недоліки в організації проведення аудиту витрат та розрахунків з контрагентами можуть призводити до фінансових збитків, зниження платоспроможності та недостатнє оцінювання результатів підприємницької діяльності.

Розрахункові операції займають важливе місце в системі бухгалтерського обліку та оподаткування підприємства, оскільки саме на основі достовірної інформації про витрати та стан взаєморозрахунків із контрагентами можна приймати ефективні управлінські рішення, щодо покращення чи оптимізації діяльності підприємства.

Важливу роль у забезпеченні достовірності та прозорості цих даних відіграє аудит, який не лише перевіряє правильність ведення обліку, а й допомагає виявити ризики, помилки та резерви для підвищення фінансової стабільності підприємства.

При аудиті витрат аудитор в першу чергу перевіряє:

1. відповідність обліку витрат вимогам чинного законодавства;

2. правильність відображення операцій, пов'язаних з обліком витрат: сплатою та нарахуванням відсотків за користування банківськими кредитами;

3. достовірність обліку витрат, пов’язаних із залученням позикового капіталу.

Аудит витрат, доходів та фінансових результатів потребує концентрації значної кількості аудиторських ресурсів на її проведення. Тому аудитор повинен забезпечити належний вибір вибіркових перевірок і провести достатню кількість аудиторських тестів, щоб отримати обґрунтовані і достовірні висновки стосовно фінансового стану підприємства.

Проведення аудиторської перевірки витрат на різних етапах передбачає використання аналітичних процедур, основними з яких є: порівняльний аналіз та методи факторного економічного аналізу.

Типові проблеми під час аудиту витрат пов'язані, в першу чергу, з наступним:

1. невідповідністю ведення обліку згідно до законодавства;
2. ризиками спотворень у фінансовій звітності і шахрайством;
3. неефективністю внутрішнього контролю;
4. відсутністю належної документації;
5. відсутністю фахівців достатньої кваліфікації.

Проведене дослідження [4] дозволило виділити основні завдання аудиту розрахунків з контрагентами:

1. визначення реальної заборгованості;
2. визначення простроченої заборгованості;
3. виявлення правильності та обґрунтованості списання заборгованості.

Аналіз показав [4], що основними джерелами інформації контролю розрахунків з контрагентами є :

- нормативні документи щодо обліку розрахунків з постачальниками і покупцями;
- наказ про облікову політику підприємства;
- договори на постачання та продаж товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ), виконання робіт і послуг;
- первинні документи щодо обліку розрахунків та підтвердження надходження, оприбуткування і продажу ТМЦ тощо;
- журнали реєстрації довіреностей на отримання ТМЦ;
- акти звіряння розрахунків, акти інвентаризації розрахунків, аудиторські висновки тощо;
- облікові регістри по рахунках бухгалтерського обліку: 10 «Основні засоби»; 11 «Інші необоротні матеріальні активи»; 12 «Нематеріальні активи»; 20 «Виробничі запаси»; 21 «Поточні біологічні активи»; 22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети»; 30 «Готівка»; 31 «Рахунки в банках»; 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками»; 63 «Розрахунки з постачальниками та підрядниками»; 64 «Розрахунки за податками і платежами» тощо;
- Головна книга;
- фінансова, податкова та статистична звітність.

Проведення аудиторської перевірки розрахунків з контрагентами передбачає використання наступних методичних прийомів: огляд, опитування, підтвердження, фактичний контроль, документальна перевірка, сканування, аналітичні процедури та перерахунок.

Під час аудиту розрахунків із контрагентами аудитори часто стикаються з низкою типових проблем:

1. Недостатня документальна база, а саме: первинні документи від контрагентів часто містять неточності або ж відсутні необхідні додатки (рахунки, акти виконаних робіт), що ускладнює первинну перевірку витрат.

2. Недотримання умов договору щодо фактичних операцій: коливання вартості продукції чи товару, термінів постачання та умов оплати призводить до розбіжностей у обліку, витрачання додаткового часу на врахування змін і внесення коригувань та, як наслідок, можливих збитків.

3. Помилки при класифікації витрат: віднесення витрат до неправильних статей, що підвищує ризик некоректного розрахунку собівартості та оподаткування доходів.

4. Несвоєчасність відображення та реєстрації зобов'язань, затримки у відображенні кредиторської або дебіторської заборгованості.

5. Відсутність попередньої перевірки контрагентів, що створює передумови для можливої співпраці з ризиковими суб'єктами господарювання, що в подальшому може вплинути на виникнення шахрайських фінансових операцій або невиконання договірних зобов'язань.

Такі помилки не лише ускладнюють роботу бухгалтера, а й створюють ризики достовірності фінансової інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень, оптимізації витрат і належної оцінки платоспроможності підприємства в цілому.

Основними ризиками у процесі аудиту є: ризик помилки в даних обліку, ризик шахрайства з боку контрагентів або працівників підприємства, ризик податкових санкцій через порушення строків або неправильне оформлення первинної документації.

Для їх зниження важливо впроваджувати системний підхід до аудиту із застосуванням аналітичних процедур, перевірки правильного заповнення документів та аналізом ділової репутації контрагентів.

Шляхи оптимізації включають вдосконалення облікової системи підприємства, застосування аналітичних процедур та ретельний контроль за відповідністю операцій.

На основі виявлених проблем та ризиків під час аудиту витрат та розрахунків з контрагентами, можна запропонувати наступні шляхи оптимізації:

1. Удосконалення документообігу: впровадження стандартних форм первинних документів, чіткі шаблони договорів та актів приймання робіт; застосування електронного підпису для пришвидшення документообігу.

2. Налагодження системи попередньої перевірки контрагентів, а саме, перевірка реєстраційних даних, фінансової звітності, історії розрахунків та репутації.

3. Автоматизування бухгалтерського обліку на підприємстві, через використання повного функціоналу сучасних програм з врахуванням специфіки конкретного підприємства, а також звірки документів, актів, форм звітності; розгляду можливості і доцільності використання сучасних систем ERP (Enterprise Resource Planning - планування ресурсів

підприємства) для автоматичного звірення рахунків-фактур із платіжними документами та обліком грошових операцій; обрання найбільш оптимальних та зручних програм автоматизації всієї діяльності підприємства.

4. Створення чіткої системи розподілу обов'язків між працівниками підприємства, в т.ч. бухгалтерської служби: впровадження принципу розподілу функцій: (облік, розрахунково-касові операції, затвердження, проведення платежу) для більш ефективного функціонування підприємства, зниження можливостей ризику і реалізації шахрайських схем, спрощення контролю з метою більш дієвого і ефективного управління.

5. Впровадження регулярних вибіркових перевірок на підприємстві, наприклад, форм звітності та документації на кінець-початок періоду для контролю правильності відображення витрат.

6. Запровадження регулярного підвищення кваліфікації працівників бухгалтерської служби та постійного оновлення методик: регулярні семінари з оформлення первинних документів; інструкції з класифікації витрат; практичне ознайомлення зі змінами у нормативних документах; отримання консультацій по робочих питаннях; ознайомлення з новими програмами або конфігураціями в автоматизованих програмах обліку тощо.

7. Передбачення внесення обов'язкових пунктів до договорів про співпрацю: включення пунктів про штрафні санкції за порушення термінів виконання та механізми відшкодування збитків.

Застосування вищезазначених заходів здійснить вплив на зниження вірогідності помилок у звітності та документації, допоможе оптимізувати ресурсні витрати, сприятиме підвищенню ліквідності підприємства та покращенню бухгалтерської дисципліни на ньому.

Таким чином аудит як витрат підприємства, так і розрахунків з контрагентами є комплексною процедурою, що вимагає системного підходу. Ефективна організація аудиту передбачає поєднання аналізу первинних документів, договорів, автоматизованих звірок та регулярних заходів із перевіркою контрагентів та контроль за належним виконанням робочих обов'язків працівниками. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить підвищення якості обліку, мінімізацію ризиків і створення більш стабільних умов для розвитку підприємства.

Література

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (Дата звернення: 20.09.2025р.)

2. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text (Дата звернення: 20.09.2025р.)

3. Бутинець Ф. Ф. Аудит: навчальний посібник. Житомир: Рута, 2020.

4.Лобова А., Погорєлова Т. Теоретичні основи аудиту розрахунків з постачальниками і покупцями/ матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (29-30 жовтня 2020р. м. Дніпро). Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ». Том 1, 2020. С. 40-42.

5. Мельник Л. Г. Аудит: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2021.

6. Методика обліку та аудиту розрахунків з контрагентами на підприємстві // Економіка та держава. 2019, вип. 1, 73-77. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2019/14.pdf (Дата звернення: 20.09.2025р.)

7. Савчук В. Г. Внутрішній аудит як інструмент управління підприємством // Економіка і держава. 2022, вип. 3.

8. Шевчук Н. В. Оптимізація обліку розрахунків з контрагентами. К.: КНЕУ, 2023.

КОНСАЛТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Васьковська К.О., к.е.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах глобальної економіки, що динамічно змінюється, конкурентоспроможність підприємства стає ключовим фактором його виживання та успішного розвитку. Інноваційна діяльність, спрямована на створення нових продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей, є одним із найефективніших інструментів для досягнення та підтримки конкурентних переваг. У цьому контексті консалтинг відіграє важливу роль, виступаючи каталізатором та помічником для підприємств, які прагнуть інновацій та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність – це комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових та комерційних дій, спрямованих на створення нових або покращених продуктів, послуг, технологій або методів управління, що є результатом науково-технічного прогресу та ведуть до значних покращень діяльності підприємства.

Актуальність консалтингу обумовлена необхідністю для бізнесів адаптуватися до швидких змін у світі, таких як технологічні інновації та глобалізація, а також потребує експертної допомоги у вирішенні складних управлінських, фінансових, юридичних та інших завдань для досягнення своїх цілей.

Консалтинг допомагає вирішувати проблеми розвитку, надаючи компаніям об’єктивний аналіз, стратегічні рішення та допомогу у впровадженні для досягнення бізнес-цілей. Консультанти проводять аналіз ринку, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, розробляють бізнес-плани, оптимізують процеси та допомагають адаптуватися до змін, використовуючи свіжий погляд на бізнес-процеси, розробляють стратегії впровадження інновацій (від нових технологій до нових організаційних структур) та управління ними для створення унікальної ціннісної пропозиції, що підвищує задоволеність клієнтів і забезпечує стійку перевагу над конкурентами.

Ключові аспекти консалтингу:

1.Аналіз та діагностика:

– конкурентний аналіз – оцінка сильних та слабких сторін конкурентів для виявлення можливостей отримати конкурентну перевагу;

– виявлення проблем – консультанти проводять аудит бізнесу, щоб ідентифікувати ключові проблеми та слабкі місця в операційній, фінансовій чи маркетинговій діяльності;

– оцінка внутрішнього потенціалу – аналіз науково-інноваційного потенціалу, організаційних структур та готовності підприємства до змін та інновацій;

– оптимізація процесів – можливість оптимізувати внутрішні процеси компанії, підвищуючи її ефективність та знижуючи ризики.

2. Розробка інноваційних стратегій:

– визначення стратегічної спрямованості – побудова стратегії інноваційної діяльності з урахуванням потреб ринку;

– розробка інноваційних програм та проектів – створення планів, що охоплюють нові знання, інтелектуальні продукти, технології, обладнання та організаційні рішення.

3. Управління інноваційною діяльністю:

– впровадження нових процесів – застосування нових методів організації виробництва та створення нових організаційних структур;

– розробка нових продуктів та послуг – перетворення досягнень науково-технічного прогресу в реальні пропозиції для споживачів;

– управління ресурсами – ефективне управління персоналом, фінансами, виробництвом та маркетингом для підтримки інноваційного розвитку;

– управління змінами – допомагає підприємству успішно проходити через процеси трансформації та адаптуватися до змін (мінімізуючи опір співробітників) у законодавстві, економічній ситуації та ринкових вимогах, що є ключовим для стабільного розвитку;

– формування інноваційної культури – створення в компанії культури, яка заохочує творчість, експерименти та впровадження нових ідей.

4. Забезпечення конкурентоспроможності:

– створення унікальної пропозиції – формування пропозиції, що відрізняє підприємство від конкурентів;

– підвищення задоволеності клієнтів – побудова довгострокових відносин з клієнтами через інноваційні рішення та послуги;

– підвищення ефективності – завдяки зовнішній експертизі, підприємства можуть покращити процеси управління інноваціями, оптимізувати витрати та підвищити загальну продуктивність.

Взаємозв’язок консалтингу та інноваційної діяльності:

1. Стратегічна підтримка. Консалтингові компанії допомагають підприємствам будувати інноваційну стратегію, аналізувати ринкові тренди та визначати пріоритетні напрямки для впровадження інновацій.

2. Впровадження інновацій. Консультанти супроводжують компанії на всіх етапах реалізації інноваційних проектів, від створення ідеї до її комерціалізації.

3. Підвищення ефективності. Залучення консалтингу дозволяє підприємствам ефективніше використовувати наявний потенціал, знижувати ризики, пов'язані з інноваціями, та прискорювати процес створення конкурентних переваг.

Таким чином, консалтинг є важливим інструментом для будь-якого підприємства, яке прагне до стабільного розвитку, подолання криз та досягнення успіху в конкурентному середовищі.

Консалтинг виступає інтегруючою роллю в інноваційних процесах, надаючи підприємствам необхідні знання, інструменти та стратегії для успішного розвитку інноваційної діяльності та досягнення конкурентних переваг.

Отже, консалтинг є ефективним інструментом розвитку інноваційної діяльності підприємства, оскільки він надає експертну допомогу в ідентифікації, розробці та впровадженні інноваційних рішень, покращує управління змінами та сприяє формуванню сприятливого інноваційного клімату.

Консалтингові послуги допомагають підприємствам трансформувати наукові досягнення в реальні інновації, що сприяють зростанню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Література

1. Гуткевич С.О., Дунда С.П. Консалтинг як інструмент розвитку підприємства // Комунікативний менеджмент в політиці. Київ: Вид-во НАКККіМ, 2010. С. 20-25.

2. Левковець О.М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації // Економічна теорія та право. 2018. № 4. С. 81-98.

3. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ ТА РОЗВИТОК ПРИВАТНИХ ОХОРОННИХ СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Васьковська К.О., к.е.н., доц., Сорочан Т.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасному світі питання безпеки стає однією з ключових передумов стабільного розвитку держави, бізнесу та суспільства в цілому. Сучасні охоронні фірми, як і багато інших сфер життя, стали невід'ємною частиною повсякденного життя українців, забезпечуючи не тільки збереження майна, а й, що найважливіше, відчуття безпеки та спокою в непередбачувані часи. У контексті воєнних загроз, зростання рівня злочинності, кібератак та посилення конкуренції на ринку, дедалі більшого значення набувають приватні охоронні структури. Їхня діяльність виходить за межі традиційного розуміння охорони майна чи фізичної безпеки: сьогодні вони виконують низку економічних, соціальних і навіть стратегічних функцій, впливаючи на інвестиційний клімат та розвиток підприємництва.

Основні чинники, що визначають економічну роль приватних охоронних структур в розвитку України:

1. Створення робочих місць та податкових надходжень.

Послуги безпеки, які надають приватні охоронні структури, потребують значного штату працівників, що сприяє зниженню безробіття та зростанню зайнятості. У великих містах вони є одним із найбільших роботодавців серед приватного сектору, залучаючи тисячі осіб різного рівня кваліфікації. Діяльність таких компаній забезпечує регулярні податкові надходження до державного та місцевих бюджетів.

2. Забезпечення захищеності бізнесу.

Приватні охоронні компанії створюють умови для стабільної діяльності підприємств, мінімізуючи ризики втрат від крадіжок, рейдерських атак чи саботажу. Безпека безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компаній, оскільки бізнес здатен ефективно працювати лише за умов передбачуваності та правової захищеності.

3. Формування інвестиційної привабливості.

Для іноземних та вітчизняних інвесторів одним із ключових факторів є безпека активів. Розвинений ринок охоронних послуг сприяє формуванню позитивного іміджу держави, стимулюючи прихід капіталу.

4. Зменшення навантаження на державні інститути.

Приватні охоронні структури фактично доповнюють роботу правоохоронних органів, беручи на себе частину функцій, які держава не здатна повністю реалізувати. Це дозволяє державним інституціям сконцентруватися на більш глобальних завданнях, зокрема протидії організованій злочинності чи тероризму.

5. Стимулювання конкуренції.

Розвиток приватного сектору безпеки сприяє конкуренції, яка покращує якість послуг та знижує їхню вартість для кінцевого споживача.

6. Інновації в безпеці.

Приватні охоронні компанії активно впроваджують нові технології та методи роботи, що сприяє загальному розвитку індустрії безпеки.

Питання розвитку приватної охоронної діяльності на сьогодні в Україні є надзвичайно актуальним, насамперед тому що, повномасштабна війна в Україні радикально підвищила попит на приватні охоронні послуги. В воєнних умовах все більш помешкань залишаються без господарів, а отже потребують цілодобової охорони. Бізнес та населення потребують додаткового захисту – як фізичного, так і інформаційного. Приватні охоронні структури стають елементом національної стійкості, сприяючи функціонуванню критичної інфраструктури та ключовими партнерами у забезпеченні безпеки масштабних проектів, таких як великі промислові об'єкти, торгові центри та інфраструктурні об'єкти.

Сучасні охоронні компанії активно впроваджують інноваційні технології: системи відеоспостереження з елементами штучного інтелекту, біометричні засоби доступу, дрони для патрулювання територій, кіберзахист. Це знижує витрати і підвищує ефективність охорони. Сьогодні «охоронник», це вже не просто «людина з рацією», а інтегровані системи безпеки, що включають: пультову охорону – моніторинг об'єктів 24/7 та швидке реагування на тривожні сигнали; відео нагляд – віддалений контроль, аналітика відео, розпізнавання обличь та номерних знаків; системи контролю доступу – електронні замки, турнікети, біометричні системи для обмеження доступу на об'єкт; охоронна та пожежна сигналізація – сучасні датчики, що реагують на рух, розбиття скла, дим, підвищення температури; GPS-моніторинг – для контролю за рухомими об'єктами та персоналом.

Українські охоронні компанії орієнтуються на міжнародні практики: ISO, стандарти безпеки НАТО тощо. Це особливо актуально в умовах євроінтеграційного курсу України.

Також приватні охоронні структури переходять від універсальних охоронних послуг до вузькоспеціалізованих: корпоративна безпека, супровід вантажів, захист VIP-персон, кібербезпека, аналітичні та консалтингові послуги. Така диверсифікація дозволяє охоплювати нові сегменти ринку.

Приватні охоронні структури є важливим елементом сучасної економіки, що виконує не лише функцію безпеки, а й сприяє розвитку бізнесу, залученню інвестицій, створенню робочих місць і зниженню навантаження на державні інститути. В умовах глобалізації, цифровізації та воєнних викликів їхня роль лише зростає.

Отже, в Україні є і резерв, і загальна потреба подальшого розвитку приватної охоронної діяльності. Слово за державою, яка повинна стимулювати цей розвиток створюючи для цього відповідні умови.

Подальший розвиток ринку охоронних послуг в Україні потребує:

– вдосконалення законодавчої бази;
– впровадження міжнародних стандартів;
– підвищення професійної підготовки кадрів;
– інтеграції сучасних технологій;
– формування культури партнерства між бізнесом, державою та охоронними структурами.

Таким чином, приватні охоронні структури у сучасних умовах не лише гарантують безпеку, але й стають вагомим чинником економічної стабільності та конкурентоспроможності України.

Література

1. Компанієць І.М. Роль приватних охоронних структур в забезпеченні безпеки громадян. *Dspace.nlu.edu.ua*: веб-сайт. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6867/1/Kompaniec_41_43.pdf (дата звернення: 15.09.2025).

2. Офіційний портал Верховної Ради України. Закон України «Про охоронну діяльність» *Zakon.rada.gov.ua*: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4616-17#Text (дата звернення: 12.09.2025).

3. Як влаштований охоронний бізнес в Україні? Лідери, тренди та проблеми. *Checkpoint Business Media*: веб-сайт. URL: https://ckp.in.ua/reviews/19080. (дата звернення: 20.09.2025).

4. Юрко С. С. Проблеми правового регулювання недержавної охоронної діяльності в Україні // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2014. № 27 (3).

СУЧАСНИЙ СТАН ОПОДАТКУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

Євтушевська О.О., к.е.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Відповідно до Бюджетного кодексу України, бюджетні установи представляють собою органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідного державного чи місцевого бюджету. Ще однією центральною характеристикою бюджетних установ є те, що вони відносяться до неприбуткових організацій [1]. Статус неприбуткових організацій полягає у забороні розподілу отриманих доходів (прибутків) серед засновників, членів та працівників установи (крім оплати праці) та інших пов'язаних з осіб [3].

Тобто, особливість бюджетних установ полягає в тому, що метою їх діяльності є задоволення потреб населення у певних суспільних благах (освіта, культура, медицина тощо). Таким чином, до числа бюджетних установ, крім органів влади, відносяться також державні заклади освіти, охорони здоров'я, культури, науки тощо. Дана особливість є основною відмінністю бюджетних установ від підприємств, метою діяльності яких є саме отримання прибутку.

Незважаючи на те, що бюджетні установи повністю утримуються за кошти державного та місцевих бюджетів, вони, як і інші установи та організації України, також підлягають оподаткуванню та мають виконувати податкові зобов'язання з певних податків. В той же час, відповідно до законодавства України, такі установи також звільнені від сплати багатьох видів податків та зборів. Крім того, характер фінансування та в цілому діяльності бюджетних установ зумовлює особливі підходи до їх оподаткування.

Незважаючи на статус неприбуткових організацій, бюджетні установи мають право отримувати доходи у формі власних надходжень в процесі своєї діяльності. До таких надходжень відносяться оплата за послуги бюджетних установ, оренду та реалізацію майна та інші, що визначені п.4 ст. 13 Бюджетного кодексу України [1]. Проте, такі надходження мають включатись до спеціального фонду бюджету та використовуватись виключно на фінансування видатків бюджету та покриття витрат діяльності такої установи.

Бюджетні установи є платниками ряду податків та обов'язкових платежів .

1. Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО).

Такий податок нараховується із доходів працівників бюджетних установ, переважно у формі заробітної плати. При цьому бюджетна установа виступає податковим агентом із нарахування та сплати податку.

Процес нарахування сум ПДФО, включаючи визначення бази оподаткування та застосування відповідних ставок, здійснюється за загальними правилами, встановленими Податковим кодексом. Ставка ПДФО становить 18% від суми оподатковуваного доходу працівників бюджетних установ.

2. Військовий збір.

Обов'язок сплати військового збору встановлена ст. 16 Підрозділу 10 Перехідних положень Податкового кодексу. Таке зобов'язання встановлено до набрання чинності рішенням Верховної Ради України про завершення реформи Збройних Сил України [3]. Як і ПДФО, військовий збір утримується і сплачується із доходів працівників бюджетної установи.

Відповідно до змін, що зазначені в Законі України №4015 [2],ухвалено зростання ставок військового збору. Так, з грудня 2024 року бюджетні установи, як і інші організації, зобов'язані нараховувати та сплачувати військовий збір за ставкою 5% від доходів їх працівників.

3. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ).

На фонд оплати праці працівників бюджетних установ нараховується єдиний соціальний внесок, який сплачується до Пенсійного фонду України та інших соціальних фондів. Згідно чинного законодавства України, ЄСВ нараховується за ставкою 22% від нарахованих доходів працівників.

4. Місцеві податки та збори.

У залежності від характеру діяльності бюджетної установи, можливе виникнення зобов'язань зі сплати деяких місцевих податків та зборів, що передбачені Податковим кодексом України. До таких податків можуть відноситись екологічний податок, податок на майно, рентні платежі.

Найбільше особливостей та специфічних умов у процесі оподаткування бюджетних установ має податок на додану вартість (ПДВ). Облік ПДВ у бюджетних установах має свої специфічні особливості, пов'язані з їхньою діяльністю та законодавчими вимогами.

ПДВ є одним із ключових податків у системі оподаткування України. Так як бюджетні установи мають статус неприбуткових організацій, та їх діяльність не спрямована на реалізацію товарів та платних послуг, переважно вони не є платниками цього податку. Проте, за умови здійснення операцій, що є об'єктом оподаткування ПДВ (ст. 185 ПКУ), бюджетні установи можуть бути платниками ПДВ. Слід зазначити, що навіть за умови наявності зазначених видів діяльності, обов'язкова

реєстрація бюджетної установи як платника ПДВ необхідна, якщо обсяг оподатковуваних операцій за останні 12 календарних місяців перевищує 1 мільйон гривень [3]. При нижчих обсягах здійснення оподатковуваних операцій реєстрація платником ПДВ є добровільною.

Бюджетні установи повинні чітко розмежовувати господарські операції, пов'язані з оподатковуваною та неоподатковуваною діяльністю. У випадку, якщо товари, роботи або послуги придбані для використання одночасно в оподатковуваній і неоподатковуваній діяльності, суми податку на додану вартість підлягають пропорційному розподілу (п. 199.1 ПКУ).

Таким чином, оподаткування бюджетних установ України має свої специфічні особливості, які зумовлені їхньою роллю у суспільстві та джерелами фінансування. Важливим завданням таких установ є дотримання вимог податкового законодавства, своєчасне подання звітності та правильне визначення розмірів податкових платежів. Основою забезпечення реалізації таких функцій є організація об'єктивного, достовірного та детального податкового обліку на основі удосконалення та деталізації існуючих підходів. Це дозволить уникати ризиків, пов'язаних із фінансовими та адміністративними санкціями.

Література

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. №2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

2.Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» № 4015-IX від 10.10.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-IX#Text

3.Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ

Євтушевська О.О., к.е.н., доц., Марковська О.Р., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Роль фінансової грамотності у формуванні економічної безпеки населення є однією з ключових тем сучасної економічної політики, особливо для країн, що переживають інтенсивні трансформації економіки та фінансової системи. Під фінансовою грамотністю розуміють комплекс знань, умінь та поведінкових навичок, які дозволяють людям приймати зважені рішення щодо управління своїми фінансами — планувати бюджет, заощаджувати, користуватися банківськими послугами, оцінювати ризики кредитів та інвестицій, а також захищати себе від шахрайства і недобросовісних фінансових продуктів. Високий рівень фінансової грамотності сприяє підвищенню індивідуальної фінансової стійкості та здатності домогосподарств витримувати макроекономічні шоки, що у підсумку підсилює загальну економічну безпеку держави [1].

Економічна безпека населення проявляється через стабільність доходів, здатність покривати необхідні витрати, збереження і примноження накопичень, а також через довіру до фінансових інститутів. Низька фінансова грамотність обертається низкою системних проблем: невміння правильно оцінити вартість позикових ресурсів призводить до надмірної заборгованості; відсутність практики заощаджень робить домогосподарства вразливими до непередбачених витрат; обмежене розуміння інструментів заощадження та інвестування знижує довгострокову фінансову стабільність сімей. Для країн з розвинутою цифровою інфраструктурою додатковим викликом є низька цифрова фінансова грамотність — люди можуть мати доступ до складних цифрових продуктів, але не розуміти повною мірою пов’язані з ними ризики. Ці висновки підтверджуються як теоретичними дослідженнями (які показують кореляцію між фінансовою грамотністю та кращими фінансовими рішеннями домогосподарств), так і практичними дослідженнями міжнародних організацій [1].

Український контекст ілюструє вразливість населення при низькому рівні фінансової грамотності. Результати національних опитувань та досліджень свідчать про те, що значна частина населення не володіє базовими знаннями щодо гарантій вкладів, реальної процентної ставки кредитів та методів захисту від шахрайства, а також рідко перевіряє свою кредитну історію. Низький рівень обізнаності поєднується з недостатньою довірою до фінансових установ — це обмежує фінансову інклюзію і перешкоджає накопиченню заощаджень у формальних фінансових інструментах. У підсумку велика частина населення залишається

фінансово уразливою перед кризовими подіями та інфляційними шоками, що безпосередньо впливає на національну економічну стійкість[2].

Політика підвищення фінансової грамотності повинна бути багаторівневою та доказовою: навчання у школах і вищих навчальних закладах має поєднуватися з державними та приватними ініціативами щодо підвищення фінансової обізнаності дорослих, особливо вразливих груп (пенсіонери, домогосподарства з низьким доходом, внутрішньо переміщені особи). Міжнародні рекомендації підкреслюють важливість національних стратегій з фінансової освіти, інтеграції цифрової фінансової грамотності та регулярного оцінювання ефективності програм через стандартизовані опитування (наприклад, за методологією OECD/INFE). Важливими компонентами є також доступні інструменти для перевірки кредитної історії, прозора інформація про умови кредитів і вкладів та механізми захисту прав споживачів фінансових послуг. Такий підхід дозволяє поступово зменшувати інформаційні асиметрії між постачальниками фінансових послуг і населенням, що підвищує стійкість фінансової системи в цілому[3].

Практичні дослідження свідчать, що підвищення фінансової грамотності може мати вимірний позитивний ефект на поведінку домогосподарств: зростає відсоток заощаджень, підвищується ймовірність використання формальних фінансових послуг, зменшується частка непродуктивної заборгованості. Проте важливо розуміти, що освіта сама по собі не завжди достатня — ефект посилюється, коли освітні ініціативи супроводжуються поліпшенням доступності фінансових продуктів, прозорістю інформації про ризики та інструментами, що спрямовують поведінку (наприклад, прості механізми автоматичного заощадження чи інструменти бюджетування). Отже, політика повинна комбінувати інформаційні інтервенції з регуляторними та інфраструктурними заходами.

Для практичної реалізації рекомендацій в Україні можна запропонувати такі напрями дій: включення фінансової грамотності в обов’язкові навчальні програми на рівні шкіл та професійної освіти; створення державно-приватних платформ для масових навчальних кампаній із використанням офлайн і онлайн-форматів; розвиток доступних інструментів для перевірки та виправлення кредитної історії; просвітницькі кампанії, спрямовані на цифрову безпеку та уникнення фінансових шахрайств; а також регулярні національні опитування для моніторингу рівня фінансових знань і поведінки громадян. Важливо, щоб такі програми були адаптовані до економічних реалій, мовних та культурних особливостей різних груп населення [2].

Висновок

Роль фінансової грамотності у зміцненні економічної безпеки населення є багатовимірною: це не лише питання знань, але й питання довіри, доступності послуг і державної політики. Інвестування у фінансову

освіту та комплексні заходи з підвищення фінансової культури населення — економічно обґрунтована стратегія, яка зменшує вразливість домогосподарств, сприяє фінансовій інклюзії і підвищує стійкість національної економіки до зовнішніх і внутрішніх шоків. Для України, з її поточними викликами та процесами трансформації фінансового сектору, така стратегія має пріоритетне значення.

Литература

1. Lusardi A., «The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence» (оглядова стаття). Електронне джерело - https://pmc.ncbi.nlm.-nih.gov/articles/PMC5450829/?utm_source=chatgpt.com
2. Національний банк України. «Financial Literacy, Financial Inclusion and Welfare». Електронне джерело - https://bank.gov.ua/admin_uploads-/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021_en.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. OECD/INFE: Evaluation of National Strategies for Financial Literacy Електронне джерело - https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/-publications/reports/2021/02/evaluation-of-national-strategies-for-financial-literacy_64d71f5d/91e310db-en.pdf?utm_source=chatgpt.com

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Євтушевська О.О., к.е.н., доц., Пігальський О.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Метою ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище та результати діяльності суб'єкта господарювання [1]. Тому для визначення правильності відображення фінансових результатів діяльності підприємства в бухгалтерському обліку та підвищення міри довіри користувачів до даної інформації проводять аудит фінансових результатів.

Згідно із Законом України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" [2], аудит – це перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів.

Реалізуючи функцію контролю, зовнішній аудитор має спланувати перевірку суб'єкта господарювання. Планування починається з визначення особливостей діяльності підприємства. Також проводиться тестування системи внутрішнього контролю, визначення аудиторського ризику та розробка загальної стратегії, плану та програми аудиту. Аудитор визначає обсяг господарських операцій і кількість первинних та зведених документів, що підлягають суцільній перевірці.

Після визначення суттєвості групи доходів і встановлення оцінки системи внутрішнього контролю й бухгалтерського обліку аудитор вирішує, які групи доходів він перевірятиме та із застосуванням якого методу організації перевірки (суцільного, вибіркового, комбінованого).

Нераціонально та неефективно побудований аудит фінансових результатів підприємства може призвести до невиявлення викривлень, фальсифікацій у звітності, що надалі може негативно вплинути на прийняття управлінських рішень користувачами.

Серед проблем аудиту фінансових результатів науковці виділяють та конкретизують такі елементи: нестабільність законодавчої бази; формальний підхід до здійснення аудиту фінансової звітності; використання шаблонних методів у процесі здійснення аудиту об'єкта перевірки, недостатній рівень розуміння аудитором діяльності підприємства та ін.

Для вирішення проблем проведення аудиту пропонується впроваджувати такі заходи:

- вдосконалити законодавчу та нормативну базу, що стосується фінансової звітності;
- розробити єдину систему розрахунку вартості послуг аудиторської фірми;
- підвищити якість аудиту та ступінь довіри до вітчизняних аудиторів шляхом посилення вимог до підвищення кваліфікації та виконання аудиторами стандартів аудиту;
- вдосконалювати документальне оформлення аудиторської перевірки та комп'ютеризувати складання і збереження документів;
- підвищити рівень проінформованості керівників підприємстві з питань аудиторських перевірок.

Отже, висловлення думки аудитора щодо достовірності фінансової звітності підприємства має велике значення для прийняття будь-якими користувачами обґрунтованих ефективних рішень. Систематизація завдань аудиту дозволяє краще зрозуміти особливості проведення аудиту фінансових результатів, що підвищить якість планування і, відповідно, сприятиме покращенню якості аудиту.

Література

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. (зі змінами) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України № 2258-VIII від 21.12.2017р. (зі змінами) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/ed20240620#Text

ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ ПОРІВНЯНО З ІНШИМИ КРАЇНАМИ

Маркова Т.Д., к.е.н., доц., Бакалінська О.Г., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Податкове навантаження є однією з ключових складових економічної системи будь-якої країни. Податки мають вирішальне значення для забезпечення фінансової стабільності, стимулювання економічного зростання та соціального благополуччя. Україна, як і багато інших країн, постійно вдосконалює своє податкове законодавство, намагаючись знайти оптимальні рішення для покращення економічної ситуації. Податкові ставки по всьому світу дуже різняться (табл. 1): деякі країни вимагають значну частину доходу, тоді як інші ледве говорять про податки. Для громадян світу, які думають про те, де жити, працювати чи інвестувати, розуміння податкового навантаження є надзвичайно важливим.

Кінцевий дохід, тобто реальна купівельна спроможність людей, суттєво залежить від рівня податкового навантаження та системи соціальних внесків. Високий рівень мінімальної оплати праці може бути значно скоригований високими податками, і навпаки — конкурентна податкова система може компенсувати відносно невисокий рівень гарантованого мінімуму. Уявлення про рівень життя та розвиток економіки країни формуються не лише на основі аналізу кінцевого прибутку працівника, а й на доступності суспільних благ, які забезпечуються за рахунок стягнутих податків, зокрема, систем пенсійного та медичного страхування. У цьому контексті досвід інших країн може стати цінним джерелом натхнення та корисних практик.

Таблиця 1. Види податків та їх відсоткові ставки, що нараховуються на заробітну плату в різних країнах*

Країна	*Податки*	*% ставка*	*Примітки*
Україна	ПДФО	18%	Особливості при розрахунку ПДФО полягає у врахуванні податкової соціальної пільги відповідно до законодавства
	Військовий збір	1-5%	Розмір відсоткової ставки військового збору відрізняється відповідно до законодавства
Республіка Польща	податок PIT (ПДФО)	17%	Якщо річна сума заробітної плати не перевищує 85528 злотих - то оподатковуються за ставкою 17%. Якщо дохід перевищує, тоді сумується сума податку з 85 528 зл за ставкою 17% з сумою податку надлишкової суми, що оподатковується ставкою 32%
Португальська Республіка	ПДФО	14,5-48%, або 0 % зі статусом NHR	
	Внесок до фонду соціального	21,4%	

Країна	*Податки*	*% ставка*	*Примітки*
	страхування		
Королівство Іспанія	ПДФО	19-47%	
	Соціальні внески	6,35% для співробітників і 29,90% для роботодавців	
	Податок на пенсії	8-40%	
Королівство Данія	AM-BIDRAG (Внесок на ринок праці)	8%	Людина не повинна платити AM-bidrag, якщо вона отримуєте стипендію, пенсію, державну допомогу, допомогу по безробіттю та інші види допомоги.
	A-skat (податок на доходи)	від 37% до 53% залежно від вашого доходу та місця проживання	
	Top-skat (якщо річний дохід перевищує 611 800 DKK після вирахування внеску на ринок праці)	15%	Існує personfradrag (особисте податкове відрахування) для кожного громадянина віком старше 18 років. Воно діє як податкова пільга на A-skat. Якщо у людині зовсім немає доходу і вона не використовує своє особисте податкове вирахування, то воно перейде вашому чоловікові/дружині
Федеративна Республіка Німеччина	ПДФО	14-45%	Стягується якщо фізична особа веде комерційну діяльність і отримує понад 24 500 євро
	Торгівельний податок	3,5% + можлива надбавка залежно від міста (до 15%)	
	Внесок солідарності	5,5%	У 2021 році частково скасований
	Внесок на обов'язкове медичне страхування	15,9%	Для самозайнятих: мінімальний внесок - 149 євро, а максимальний – 736 євро на місяць
Італійська Республіка	Федеральний ПДФО	23-43%	Податки нараховуються одразу на трьох рівнях: федеральному, регіональному та муніципальному за прогресивною шкалою.
	Муніципальний ПДФО	0-0,8%	
	Регіональний ПДФО	1,2-3,33%	
	Соціальні внески	Для працівника: 9,19% Для роботодавця: 28-32%	
	Внески на страхування на випадок непрацездатності	Для працівника: 0,3% Для роботодавця: 1,61%	
Японська Держава	ПДФО	5-45%	Ставка податку залежить від доходу
	Податок на	10% + фіксована	Фіксована частина різниться залежно від міста

Країна	*Податки*	*% ставка*	*Примітки*
	місцевому рівні	частина	
	Соціальне страхування	14-15%	
Республіка Корея	ПДФО	6-45%	Ставка податку залежить від доходу.
	Пенсійне страхування	4,5%	Медичне та пенсійне страхування сплачує і працівник, і роботодавець. Тому загальна ставка 9% і 6,99% відповідно
	Медичне страхування	3,495%	
	Страхування на випадок безробіття	0,9%	
	Податок на місцевому рівні	10%	До суми податку на дохід додається ще 10% місцевого податку.
Канада	Федеральний ПДФО	15-33%	
	Провінційний ПДФО	5,05-13,16%	
Королівство Нідерландів	ПДФО	9,42-49,5%	
Румунія	Пенсійний збір	25%	
	Медичне страхування	10%	
	Прибутковий податок	10%	
Чеська Республіка	ПДФО	15% або 23%	23% застосовується на дохід, що перевищує 36-кратну середню зарплату на рік.
	Соціальний внесок	6,5%	
	Медичне страхування	4,5%	
Сполучене Королівство Великої Британії	ПДФО	20-45%	діє спеціальна податкова пільга – 0% податку перші 12 570 фунтів стерлінгів.
	Соціальні внески	£190 на тиждень - 0%. Від 190,01£ до 967£ на тиждень - 13,25%.	Заробіток вище за верхню межу заробітку тягне за собою збір у розмірі 3,25%
Республіка Хорватія	ПДФО	20%	
	Пенсійне страхування	для працівника: 15% Для роботодавця: 5%	
	Медичне страхування	16,5%	

*Джерело: систематизовано авторами на підставі джерел [1,2,3]

З табл. 1 спостерігаємо, що у всіх досліджених країнах є такий вид податкового навантаження як податок на доходи фізичних осіб (податок на доходи), розмір якого суттєво коливається в межах від 5% до 45%. Для більшості розвинутих країн, таких як: Японія, Данія, Іспанія, Велика Британія та інших, характерною є прогресивна ставка цього податку, що зростає відповідно до збільшення доходу. Це спрямовано на зменшення соціальної несправедливості та дозволяє перерозподіляти бюджетні кошти на соціальні програми підтримки менш захищених верств населення. Україна ж використовує плоску систему оподаткування, тобто застосовує єдину ставку ПДФО для більшості рівнів доходів. Така система хоч і дозволяє стимулювати легалізацію доходів і залучати іноземні інвестиції, будучи простою та прозорою, однак, вона не гарантує соціальну справедливість та не забезпечує достатній соціальний захист населення, що є пріоритетом для повоєнного відновлення та відповідності стандартам ЄС.

Крім того, у більшості країн є ще декілька додаткових утримань, як пенсійне та медичне страхування. В Україні такі утримання не встановлені на державному рівні. Слід зазначити, що в Україні є нарахування єдиного соціального внеску на фонд оплати праці, з якого кошти перераховується у пенсійний фонд та фонд тимчасового безробіття. Однак розмір пенсійних виплат, що формується з цих внесків, все одно значно нижчий за європейський і не забезпечує належного рівня життя. Таким чином, в Україні пенсійна реформа підлягає удосконаленню, при бажанні української держави приєднатися та бути членом Європейської спільноти.

Література

1. 15 Countries with the Highest Tax Rates in the World. URL: https://www.investasian.com/offshore-banking/highest-tax-countries/ (дата звернення 03.09.2025).
2. The Tax Burden on Global Workers A Comparative Index. URL: https://www.institutmolinari.org/wp-content/uploads/2024/07/global-tax-burden-2024.pdf (дата звернення 04.09.2025).
3. TAXING WAGES 2025 Decomposition of personal income taxes. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-policy/taxing-wages-brochure.pdf (дата звернення 04.09.2025).

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ

Мельник Ю.М., д.е.н., проф., Заведія М.М., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Ефективне управління виробничими запасами є ключовою передумовою для забезпечення безперебійності виробничого циклу підприємства. Воно зосереджене на підтримці оптимального рівня запасів, що запобігає як дефіциту, так і їх надлишку.

Сучасні стратегії в управлінні запасами базуються на принципах оптимальності та ресурсозбереження. Вони передбачають не лише економію матеріальних ресурсів, а й активне залучення вторинної сировини та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Нехтування належним управлінням запасами може призвести до значних матеріальних і фінансових втрат, погіршення якості продукції та невиконання договірних зобов'язань.

В умовах воєнного стану, спричиненого російською агресією, питання раціонального використання виробничих ресурсів і обґрунтування стратегій їх оптимізації набуло особливої актуальності. Забезпечення ефективного управління запасами є критично важливим для підтримання економічної стійкості та функціонування в умовах обмежених ресурсів.

Суть виробничих запасів як об’єкта обліку полягає у наступному: виробничі запаси – це сукупність предметів праці, які знаходяться на підприємстві у вигляді складських запасів основних та допоміжних матеріалів, а також палива, запасних частин, зворотних відходів, тари та інших матеріалів, які призначені для використання як у виробничому процесі, так і для будь-яких інших потреб підприємства за умови їх повного споживання в одному операційному циклі. [1, с.151]

Для забезпечення стабільного функціонування та підвищення економічної ефективності підприємства, управління виробничими запасами ґрунтується на низці ключових стратегій.

1. Стратегія «мінімізації запасів», яка передбачає зниження рівня запасів до мінімуму, необхідного для забезпечення безперебійного виробництва.
2. Стратегія «точно й вчасно» полягає у виробництві або постачанні матеріалів, компонентів і готової продукції саме в момент їхньої необхідності.
3. Стратегія допомагає менеджменту спрямувати увагу і ресурси на найбільш важливі запаси на основі використання методу АВС-аналізу для класифікації запасів.
4. Стратегія постачання «за замовленням» означає, що виробництво розпочинається лише після отримання замовлення від

клієнта. Це дозволяє уникнути зберігання готової продукції і мінімізувати ризик «старіння» нереалізованих товарів.

5. Стратегія «запас безпеки» включає в себе зберігання додаткових запасів для попередження можливих ризиків, а саме непередбачувані затримки в поставках або зміни в попиті.

6. Стратегія «синхронізованого управління ланцюгом постачання» ґрунтується на співпраці з постачальниками та партнерами у ланцюгу постачання для досягнення оптимальної ефективності і зниження запасів.

7. Стратегія «ефективного планування попиту» передбачає аналіз показників кон'юнктури ринку та обґрунтування власних можливостей щодо виробництва й реалізації готової продукції, і відповідно до цього формування оптимальних розмірів та структури виробничих запасів. .[2, с.23]

Для ефективного управління виробничими запасами в сучасних умовах важливим є запровадження використання ресурсів та розробляти інноваційні стратегії управління запасами. Впровадження цифрових технологій трансформує управління запасами, роблячи його більш ефективним і стійким. Зокрема:

Інтернет речей (IoT) сприяє трансформації управління запасами через впровадження розумних датчиків та пристроїв, що забезпечують постійний моніторинг рівня, стану та місцезнаходження матеріалів у реальному часі.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання революціонізують прогнозування попиту та планування запасів.

Аналітика великих даних (Big Data) відіграє важливу роль у підвищенні сталості виробничих процесів через краще управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками.

Завдяки хмарним системам управління даними буде централізованим, що підвищить їхню доступність та прозорість. Це значно покращить співпрацю з постачальниками та партнерами, роблячи процеси обміну інформацією швидшими й ефективнішими. В майбутньому це дозволить уникнути затримок та помилок, пов'язаних з розрізненими даними.

Роботизація складських операцій у майбутньому призведе до збільшення енергоефективності та безпеки праці. [3, с.5]

Циркулярна економіка, як альтернатива лінійній моделі «видобути–виробити–викинути», ґрунтується на повторному використанні та переробці ресурсів. Вона впливає на управління запасами, вимагаючи точного обліку й контролю для оптимізації логістики, зменшення відходів і налагодження ефективної співпраці з постачальниками. Впровадження принципів циркулярної економіки суттєво змінює підходи до управління запасами підприємств. Зокрема, повторне використання та відновлення

сприяють створенню зворотних логістичних потоків. Це реалізується через програми повернення продукції, які зменшують потребу у нових запасах.

Переробка матеріалів передбачає інтеграцію вторинної сировини у виробничі процеси. Наприклад, підприємства активно використовують перероблений пластик, папір чи метал для заміни первинних ресурсів.

Каскадне використання дозволяє оптимізувати рух матеріалів між різними галузями. Відходи одного виробництва стають сировиною для іншого, що знижує обсяг невикористаних запасів.

Перехід до відновлюваних ресурсів стимулює використання біорозкладних та екологічних матеріалів, таких як біопластики чи органічні складові. Це сприяє скороченню екологічного навантаження та формуванню більш сталих запасів. [3, с.5]

Отже, ефективне управління виробничими запасами є ключовим фактором фінансової стійкості підприємства, особливо в сучасних нестабільних умовах. Оптимальний підхід поєднує класичні стратегії від мінімізації та "точно в строк" до аналізу на основі методу АВС та формування "запасу безпеки". Впровадження цифрових технологій, таких як IoT, AI та Big Data, дозволяє автоматизувати процеси, підвищити їх прозорість і точність прогнозування. Крім того, перехід до принципів циркулярної економіки сприяє сталому використанню ресурсів і зниженню відходів.

Література

1. Дмитренко А. В. Економічна сутність поняття виробничі запаси / А. В. Дмитренко, І. В. Балабась // Економіка і регіон. - 2016. - № 2. - С. 149-152. - Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_2_24

2. Куць, Т., & Кондаревич, І. (2023). СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. Молодий вчений, 9 (121), 22-25. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-5

3. Остапенко, Р.М., Горох, О.В. і Макогон, В.В. 2025. Інноваційні підходи до оптимізації виробничих запасів: стратегії сталості та технологічна трансформація. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 19 (Трав 2025). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-06

ФІНАНСОВИЙ ОБЛІК ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Скляр Л.Б. к.е.н., доц., Сирота В.С., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Фінансовий облік грошових коштів надає точну інформацію про поточні платежі та надходження, що є критично важливим для ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє контролювати грошові потоки, оцінювати платоспроможність, планувати фінансові операції та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, таким чином забезпечуючи фінансову стабільність та розвиток бізнесу.

У сучасних умовах господарювання ефективне управління грошовими коштами є ключовим фактором фінансової стійкості підприємства. Саме від організації їх обліку залежить своєчасність розрахунків із контрагентами, можливість інвестувати в розвиток та уникати ризику неплатоспроможності. Облік грошових коштів дозволяє контролювати рух фінансових ресурсів, забезпечувати прозорість господарських операцій та формувати основу для прийняття управлінських рішень.

Організація обліку грошових коштів на рахунках у банках в Україні регламентується комплексом законодавчих і нормативно-правових актів. Центральним документом є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні [1].

Важливе місце посідають Положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО), які деталізують порядок відображення грошових коштів у звітності:

- НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» встановлює принципи подання фінансової інформації, у тому числі й щодо наявності грошових коштів у підприємства [2];
- П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» встановлює правила обліку коштів на валютних рахунках та порядок визначення курсових різниць [3].

Облік грошових коштів виконує ряд важливих функцій:

- забезпечує контроль за збереженням і цільовим використанням фінансових ресурсів;
- дає можливість прогнозувати можливий дефіцит чи надлишок коштів;
- формує інформацію для управлінських рішень щодо інвестицій, виплати дивідендів, кредитування;
- забезпечує достовірність фінансової звітності підприємства.

Грошові кошти підприємств можуть знаходитись у формі готівки в касі та зберігатись на рахунках в банку (рис.1). У касі зберігаються необхідні для поточної господарської діяльності суми, готівка в межах встановлених лімітів, а також інші цінності. Усі вільні грошові кошти знаходяться на рахунках у банку.

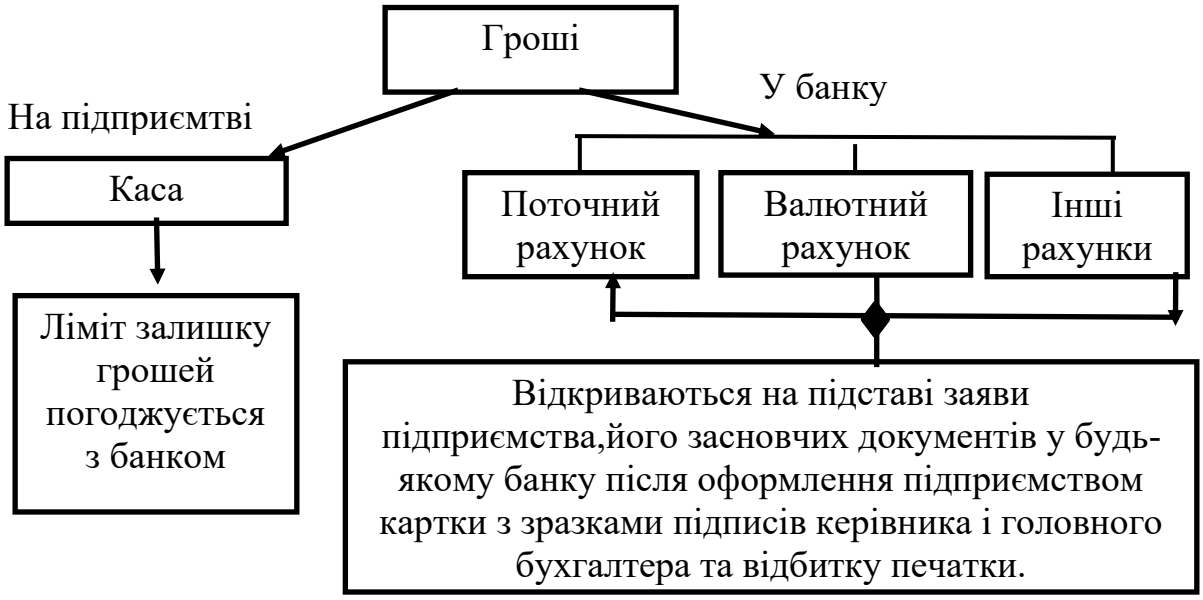


Рис. 1. Облік грошових коштів [4]

Фінансовий облік грошових коштів у забезпеченні ефективного управління відіграє таку роль:

- забезпечує менеджмент даними про наявність, рух та використання грошових коштів, що є основою для прийняття управлінських рішень.
- контроль за збереженням грошових коштів та дотриманням платіжної дисципліни дозволяє запобігти зловживанням та фінансовим втратам.
- точна інформація про грошові потоки дозволяє ефективно планувати майбутні надходження та витрати, складати прогнози ліквідності та бюджетувати діяльність підприємства.
- дані фінансового обліку допомагають визначити платоспроможність підприємства, його здатність вчасно покривати борги та розраховуватися з контрагентами.
- знання про грошові кошти дозволяє менеджерам оптимізувати їх розподіл, інвестуючи у прибуткові проєкти та уникаючи надлишкових залишків, що не приносять доходу.

Облік грошових коштів здійснюється на рахунках бухгалтерського обліку, що забезпечують відображення операцій з надходження та витрачання коштів у національній та іноземній валютах. Для цього застосовуються такі рахунки: 30 "Готівка" (для обліку готівки) та рахунок

31 "Рахунки в банках" (для обліку безготівкових коштів у національній та іноземній валютах). На основі цих даних формується Звіт про рух грошових коштів (форма №3), який є обов'язковою річною фінансовою звітністю. Його значення полягає в тому, що він відображає джерела формування та напрями використання грошових ресурсів за видами діяльності (операційною, інвестиційною та фінансовою). Така інформація необхідна не лише для внутрішніх користувачів (керівництва, власників, менеджерів), а й для зовнішніх — інвесторів, кредиторів, контролюючих органів. Це дає змогу оцінити платоспроможність підприємства, ефективність управління фінансовими потоками та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

Для дослідження використаємо умовні дані про рух грошових коштів підприємства за 2022–2024 рр., подані в таблиці 1.

Таблиця 1. Приклад руху грошових коштів підприємства (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022
Операційна діяльність	5000	5200	6100	+1100
Інвестиційна діяльність	-1200	-800	-900	+300
Фінансова діяльність	700	600	400	-300
Чистий рух коштів	4500	5000	5600	+1100

На основі таблиці видно, що основним джерелом формування коштів є операційна діяльність, яка демонструє стабільне зростання. Інвестиційна діяльність характеризується від'ємним сальдо, що є типовим для підприємств, які вкладають кошти у розвиток виробництва. Фінансова діяльність поступово скорочується, що може свідчити про зменшення потреби в залучених кредитних ресурсах.

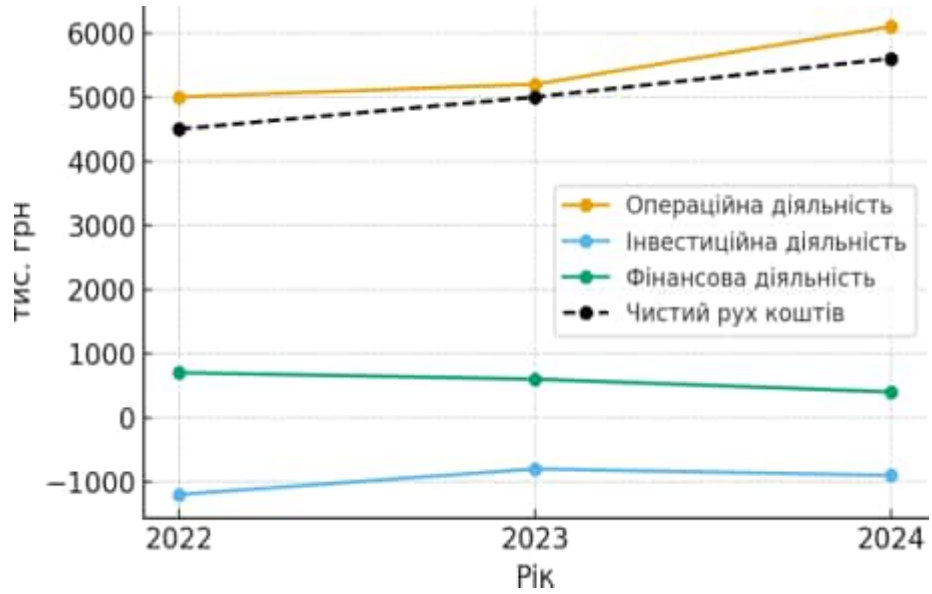


Рис. 2. Динаміка руху грошових коштів підприємства (тис. грн)

Динамічна діаграма наочно демонструє позитивну тенденцію операційних потоків, поступове зниження фінансових надходжень та збереження інвестиційних витрат на від'ємному рівні.

Отже, аналіз руху грошових коштів показує, що підприємство має стійку позитивну тенденцію за рахунок операційної діяльності, а інвестиційні витрати та скорочення фінансових потоків є ознакою розвитку та поступового переходу до самофінансування.

У сучасних умовах значну роль відіграє цифровізація обліку: використання систем ERP, електронного документообігу та онлайн-банкінгу. Це дозволяє оперативно отримувати дані про рух коштів та мінімізувати ризики шахрайства чи помилок. Фінансовий облік грошових коштів є одним із ключових елементів управління підприємством, оскільки він безпосередньо впливає на платоспроможність і фінансову стійкість. Грамотно організований облік дозволяє своєчасно виявляти проблеми з ліквідністю, прогнозувати майбутні потреби в ресурсах і підвищувати ефективність використання коштів. В умовах сучасних викликів особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій у процеси обліку й контролю, що забезпечує прозорість і оперативність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, фінансовий облік грошових коштів не обмежується лише фіксацією фактів господарської діяльності, а виступає важливим інструментом управління. Він створює інформаційну основу для стратегічного і тактичного планування, сприяє своєчасному реагуванню на зміни у фінансово-господарській діяльності та забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Література

1. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність". Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1999. URL: https://share.google/s7edEnGiMnabffHYg (дата звернення: 23.09.2025).

2. Міністерство фінансів України. Наказ № 73 від 07.02.2013 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text (дата звернення: 30.09.2025).

3. Міністерство фінансів України. Наказ № 193 від 10.08.2000 «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text (дата звернення: 30.09.2025).

4. Облік грошових коштів. URL: https://studfile.net/preview/5127944/page:15/ (дата звернення: 23.09.2025).

АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДИН З ЧИННИКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Ступницька Т.М. к.е.н., доц., Корчаковська К.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах господарювання агропромислові підприємства України зіштовхуються із необхідністю підвищення ефективності використання своїх ресурсів, насамперед необоротних активів, які займають провідне місце у структурі активів підприємств, визначаючи масштаби виробництва, технологічний рівень, інноваційну спроможність та конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках [8]. В умовах воєнного стану, посиленої конкуренції та інтеграційних процесів до європейського економічного простору саме управління необоротними активами стає ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку агропромислового бізнесу. Проблеми управління необоротними активами були досліджені у працях таких авторів та науковців: Атамас О. П., Панченко-Терещенко В. О., Даценко Г. В., Майстер Л. А., Задорожний З. В., Муравський В., Костецький Я., Задорожний М., Киприк О., Сороколіт М., Вінніков Я. О., Астаф'єва К. О., Хома Ю. Ю. та інших.

Відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), необоротні активи визначаються як ресурси, що використовуються підприємством протягом періоду, який перевищує один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік) [1,2]. До складу необоротних активів агропромислового підприємства належать: основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво, інвестиційні нерухомість, довгострокові біологічні активи, довгострокові фінансові інвестиції.

Система управління необоротними активами повинна охоплювати етапи, наведені на рис. 1.

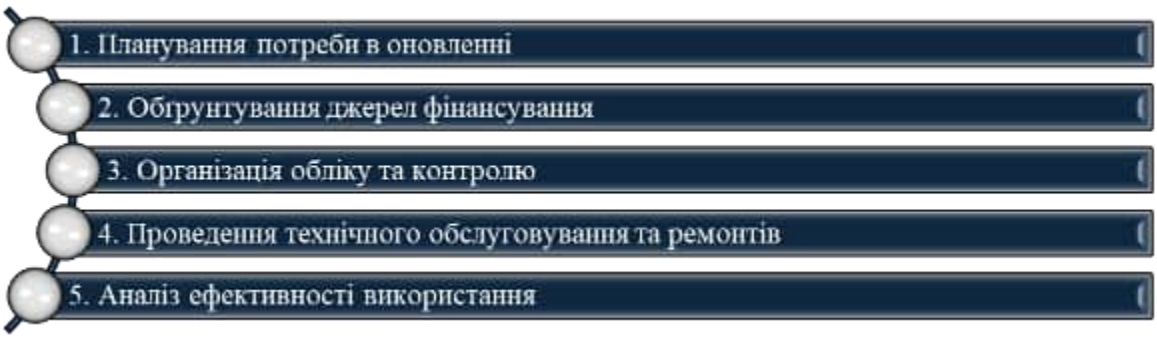


Рис. 1. Етапи управління необоротними активами*
*складено з використанням джерел [3]

На зниження результативності управління необоротними активами агропромислових підприємств впливають чинники, наведені на рис. 2.

Вказані проблеми знижують продуктивність і збільшують собівартість продукції, що негативно впливає на конкурентні позиції агропромислових підприємств.

Рис. 2. Чинники зниження результативності управління необоротними активами*

*складено з використанням джерел [9]

В умовах цифрової економіки особливого значення набуває впровадження інновацій у процес управління необоротними активами, основні перспективні напрями яких наведені на рис. 3.

Рис. 3. Перспективні напрями впровадження інновацій у процес управління необоротними активами*

*складено з використанням джерел [7]

Застосування інноваційних технологій дозволяє підприємствам отримати конкурентні переваги, зменшити витрати і підвищити якість продукції.

Важливим напрямом є впровадження автоматизованих робочих місць бухгалтера (АРМ) для обліку необоротних активів. Можливості впровадження автоматизованих робочих місць бухгалтера [9]: введення первинної інформації; створення інвентарної картотеки; формування нормативно-довідкової бази; облік руху необоротних активів; розрахунки та занесення інформації в бази даних; аналітична обробка та прийняття управлінських рішень.

АРМ дозволяють здійснювати контроль за наявністю і рухом основних засобів, формувати звітність, забезпечувати паралельне ведення бухгалтерського і податкового обліку із застосуванням різних методів амортизації.

Серед найбільш поширених програмних продуктів для автоматизації обліку в агропромисловості можна виділити ТОП-10, якими можливо цілком замінити «1С», це: «MASTER: Бухгалтерія», «Bookkeeper», «Вправно», «Dilovod», «A5.ERP», «Дебет Плюс», «Універсал» (версії 7 та 9), «ISpro», «Облік SAAS», «АБ ОФІС» (версія 4.1.) [6]. Ці системи мають розвинений функціонал, що включає аналітику, аудит, планування ремонтів та моделювання господарських процесів. Серед сучасних програмних рішень, що застосовуються у сфері обліку та управління необоротними активами, особливої уваги заслуговує система «MASTER: Бухгалтерія». Вона забезпечує необхідний базовий функціонал для ведення обліку основних засобів, нарахування амортизації, контролю за їх технічним станом, ремонтом і модернізацією.

Ефективне управління необоротними активами дозволить забезпечити агропромисловим підприємствам [4, 5]: зниження витрат – модернізація обладнання зменшує енергоспоживання і витрати на ремонти; підвищення продуктивності – сучасна техніка дозволяє збільшити врожайність і скоротити трудові ресурси; залучення інвестицій – прозорий облік і звітність за міжнародними стандартами підвищують привабливість підприємства; інноваційність – використання цифрових рішень дозволяє швидко адаптуватися до ринкових викликів.

Таким чином, управління необоротними активами виступає стратегічним фактором забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств у довгостроковій перспективі. Аналіз теоретичних і практичних аспектів управління необоротними активами свідчить, що в умовах цифровізації та глобалізації агропромислові підприємства повинні приділяти особливу увагу інноваціям, автоматизації обліку та підвищенню прозорості управлінських процесів. Ефективне управління активами сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності, зміцненню фінансової стабільності та конкурентних

позицій. У подальшому перспективними напрямами досліджень є гармонізація національних стандартів із МСФЗ, впровадження ERP-систем, використання Big Data та блокчейн-технологій у процесах обліку й аудиту. Це дозволить агропромисловим підприємствам досягти більшої стійкості та інвестиційної привабливості на ринку.

Література

1. Нематеріальні активи: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8, затв. наказом міністерства фінансів України від 18.10.1999 р. № 242 за станом на 17.02.2023 р. / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99 (дата звернення: 25.09.2025).

2. Основні засоби: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7, затв. наказом міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92 за станом на 29.07.2022 р. / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00 (дата звернення: 25.09.2025).

3. Атамас О. П., Панченко-Терещенко В. О. Удосконалення обліку необоротних активів в інформаційній системі підприємства: теоретико-методологічні засади // Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 5(14). С. 216–219. URL: https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/473/455 (дата звернення: 24.09.2025).

4. Даценко Г. В., Майстер Л. А. Ефективність використання необоротних активів в системі організації їх обліку та управління // Актуальні питання економічних наук. Облік і оподаткування. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/245/269 (дата звернення: 23.09.2025).

5. Задорожний З., Муравський В., Костецький Я., Задорожний М. Удосконалення обліку необоротних активів у системі ефективного управління ними // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. №5 (46). С. 149-160. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/issue/view/62 (дата звернення 24.09.2025).

6. Киприк О. ТОП-10 українських програм бухгалтерського обліку на заміну 1С та BAS // One Service Consulting, 2023. URL: https://www.oneservice-consulting.com/top-10-program-bukhgalterskogo-obliku-na-zaminu-1s-chi-bas (дата звернення: 26.09.2025).

7. Сороколіт М. Автоматизація обліку в умовах цифровізації економіки: загальнотеоретичні підходи й окремі практичні питання // Галицький економічний вісник. 2024. № 4 (89). URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1330.pdf (дата звернення: 26.09.2025).

8. Вінніков Я. О., Астаф'єва К. О. Ефективність використання необоротних активів: проблеми та інновації. URL: https://www.researchgate.net/publication/373647760_EFEKTIVNIST_VIKORI

STANNA_NEOBOROTNIH_AKTIVIV_PROBLEMI_TA_INNOVACII (дата звернення: 25.09.2025).

9. Хома Ю. Ю. Автоматизація обліку матеріальних необоротних активів // Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу. 2019. Вип. 1. С. 315–318. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35605/1/315.pdf (дата звернення: 26.09.2025).

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Тарасова О.В., к.е.н., доц., Чебан Ю.О., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У зв'язку з суттєвими змінами на фінансовому ринку України в умовах воєнного стану зростає роль і значення аналізу банківської діяльності як для самого банку, так і для його ділових партнерів, клієнтів, акціонерів банку і держави в цілому. Регулярне проведення банком аналізу своєї діяльності дає змогу йому ефективно управляти активними й пасивними операціями для максимізації прибутку і забезпечення стабільного фінансового стану. Це особливо важливо в сучасних умовах, коли загострилося суперництво банків і небанківських фінансово-кредитних установ, які виконують різні операції щодо залучення вільних грошових ресурсів підприємств і населення. Такі установи успішно конкурують із банками, здійснюючи суто банківські операції, а також операції, які банки не мають права виконувати відповідно до законодавства (страхування, операції з нерухомістю та ін.)

У вітчизняній економічній літературі поки що немає єдиного підходу до аналізу банківської діяльності комерційного банку. Немає навіть сталої думки щодо змісту цієї діяльності. У цій ситуації особливої актуальності набувають дослідження фінансового стану банку.

Організація банківської діяльності характеризується кількома рівнями управління, між якими існують складні взаємозв'язки [2]: організація діяльності банків здійснюється не лише на рівні самого банку та його відокремлених підрозділів, а і на рівні НБУ через регламентацію діяльності банків.

Банк зобов'язаний забезпечити проведення щорічної перевірки фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності аудиторською фірмою відповідно до законодавства України, у тому числі нормативно-правових актів Національного банку України [1].

Організація банківської діяльності - це структурне упорядкування організаційної, функціональної та операційної діяльності банку.

Через організацію банківської діяльності в межах поточної виробничої діяльності координується взаємозв'язок між людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами (рис.1).

В процесі організації діяльності банку формується цільова система, згідно з якою повинна бути реалізована основна ціль - досягнення високого рівня прибутку при дотриманні обов'язкових умов щодо забезпечення високого рівня надійності банківської установи,

поміркованого рівня ризиковості та достатнього рівня ліквідності та безпеки банку (рис. 2).

Рис. 1. Ключові елементи організації банківської діяльності
**Джерело: [2, с. 86]*

Основна функція банку — залучати кошти (це в основному власний капітал і депозити) й інвестувати їх у продуктивні активи задля отримання процентного доходу. Крім того, банк надає платні фінансові послуги, формуючи таким чином дохід від них та від комісійних. Щоб такий дохід отримати, банк має інвестувати кошти у системи забезпечення цієї діяльності, а також у персонал. Керувати банком повинні фахівці, які зможуть оптимізувати витрати.

В першу чергу необхідно провести аналіз доходів та витрат банку. Доходи — це збільшення економічних вигід протягом звітного періоду завдяки припливу чи зростанню активів або зменшенню зобов'язань, які примножують капітал і не є внесками акціонерів.

Витрати — це зменшення економічної вигоди у звітному періоді, викликане відпливом чи використанням активів або появою заборгованості, що приводить до зменшення власного капіталу і не є

наслідком розподілення між акціонерами. Повніше проаналізувати доходи і витрати дає змогу коефіцієнт дієздатності, який є прогнозним інструментом для оцінки стабільної діяльності банку. Для життєздатності банку необхідно, щоб операційні та інвестиційні витрати покривалися за рахунок доходів від усіх операцій.

Коефіцієнт дієздатності = Витрати банку / доходи банку.

Оптимальне значення цього показника не повинно перевищувати 0,95, тобто сума витрат банку має становити щонайбільше 95 % від його доходів.

Серед основних показників ефективності поточної стратегії банку домінує абсолютний розмір прибутку банку. Він має універсальний характер, дає уявлення про характер, зміст, функціональну спрямованість та обсяг діяльності установи.

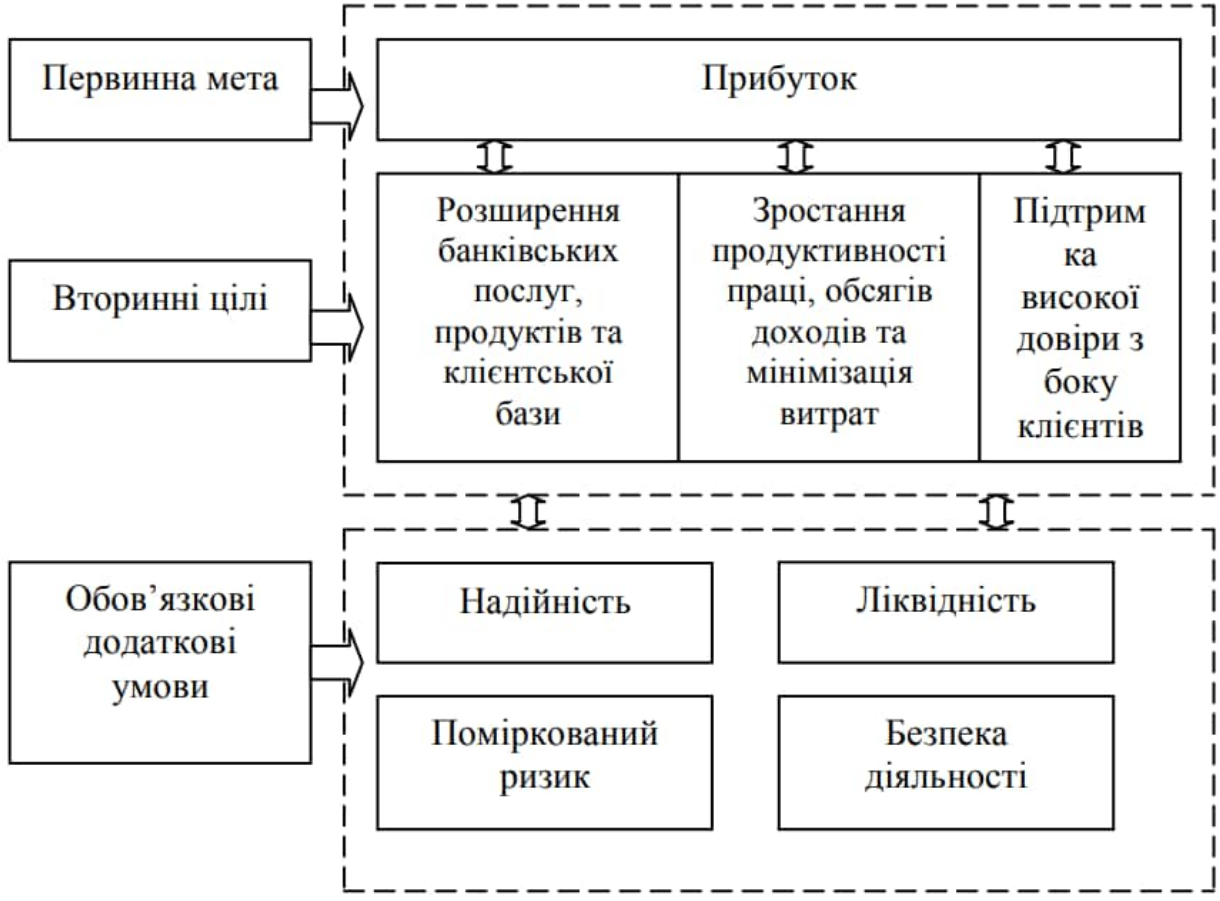


Рис. 2. Цільова система діяльності банку

**Джерело: [2, с. 87]*

Метою діяльності всіх суб'єктів ринку є отримання певного прибутку і подальше його зростання. Значення банківського прибутку полягає в тому, що він є базою для збільшення та оновлення основних фондів установи, вагомим елементом приросту власного капіталу, який гарантує фінансову стійкість банку та ліквідність його балансу, є основою

забезпечення відповідного рівня дивідендів, розвитку та підвищення якості послуг. Розмір прибутку обумовлює можливості банку щодо вирішення стратегічних цілей та завдань, його платоспроможність та конкурентоспроможність.

Прибутковість залежить від багатьох чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Найважливішими внутрішніми факторами є обсяг і масштаби діяльності банку, стан та ефективність використання його ресурсів, рівень і співвідношення доходів та витрат. Фінансові результати банку визначаються ще й такими ендогенними факторами, як ефективність внутрішньої політики, рівень кваліфікації персоналу та рівень менеджменту. Прибутковість банку залежить також від екзогенних факторів (тобто таких, що виходять за межі його впливу). Це насамперед загальноекономічна й політична ситуація у країні, стан фінансового ринку, надійність партнерів, податкова політика держави, політика НБУ. Знаючи, які чинники впливають на прибутковість, можна розробити ефективний механізм управління доходами й витратами, отримання та використання прибутку. Аналіз кількісного впливу названих факторів дає змогу визначити основні напрями зростання прибутковості, тобто напрями діяльності, які не загрожують підвищенням загального ризику банку та погіршенням ліквідності його балансу.

Література

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення 15.09.2025).
2. Банківські операції : навч.посіб./ Н.І. Демчук, О.В. Довгаль, Ю.П. Владика –Дніпро: Пороги, 2017. – 461 с.

ПУБЛІЧНО - ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Мужайло С.В., здоб. СВО «Доктор філософії»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Основні напрями впровадження проектів публічно-приватного партнерства в контексті соціально-економічного та культурного розвитку ОТГ можна згрупувати у три загально-стратегічні цілі: розвиток спеціалізованих сфер економіки громади; створення кращих умов для життєдіяльності мешканців громади та розвиток ефективної системи управління територією громади.

Розвиток спеціалізованих сфер економіки громади буде включати у себе розвиток найбільш ефективних галузевих структур на території громади та створенню кращих умов для зростання конкурентоспроможності економіки шляхом впровадження проектів публічно-приватного партнерства та залучення нових інвестицій. Для створення кращих умов життєдіяльності громади публічно-приватне партнерство може призвести до розвитку комунальної інфраструктури території ОТГ, розвитку сфери енергетики шляхом впровадження проектів енергоефективних технологій, підвищенню рівня безпеки населення та охорони здоров'я мешканців громади, підвищенню рівня якості системи освіти. А також важливим є розширення можливостей для забезпечення та задоволення культурних та духовних потреб громадян.

Слід зазначити, що, до прикладу, Коблівська територіальна громада, що на Миколаївщині, вже давно застосовує публічно-приватне партнерство (ППП) для реалізації різноманітних соціальних проектів. У цих проектах присутня співпрацю з приватними компаніями або інвесторами для залучення приватного капіталу та експертизи для розвитку громади. Проекти ППП можуть включають будівництво інфраструктури, енергетичні проекти, туристичний розвиток та індустріалізацію регіону. Зовсім недавно Коблівська територіальна громада оголосила про початок використання програми «Акселератор цифрової стійкості «Громада 4.0»[1]. Це стало новим початком використання ППП у Коблівській ТГ під час війни та повномасштабного вторгнення на території України російських загарбників, зокрема у Миколаївській області. Говорячи про програму «Громада 4.0», зазначимо, що це п'ятимісячна акселераційна програма для представників органів місцевого самоврядування, яка допомагає створити та імплементувати диджитальні проекти для громад задля забезпечення стійкості під час війни та потреб відбудови у майбутньому, після закінчення бойових дій на території України. До речі, учасники програми «Громада 4.0» мають

можливість приєднатися до всеукраїнського руху цифрової трансформації та зробити великий внесок, що виведе роботу громад на новий рівень, впроваджуючи вже існуючі технології та розробляючи нові диджитал-рішення. [1].

Загальна ідея акселераторів цифрової стійкості полягає у підтримці та розвитку цифрових ініціатив у громадах. Ці програми спрямовані на надання технічної підтримки, освіти та фінансування для підприємців, стартапів та інноваційних проектів, що працюють у сфері цифрових технологій та інформаційних рішень. Мета акселераторів цифрової стійкості полягає у підвищенні конкурентоспроможності громад, забезпеченні сталого розвитку та використанні цифрових інструментів для поліпшення якості життя мешканців. Ці програми можуть включати розробку цифрових платформ, електронних сервісів, цифрових інструментів для управління місцевими послугами, підтримку цифрової освіти та інші заходи, спрямовані на розвиток цифрових компетенцій у громадян.

Програма «Громада 4.0» є чудовим виходом із ситуації, що ускладнилася на території Миколаївської області, яка серйозно постраждала від атак окупантів. Використання цієї програми зможе забезпечити розвиток Коблівської територіальної громади та дати можливість покращити рівень індустріалізації регіону. Цей проект показує, що кожна територіальна громада встає на шлях розвитку за допомогою ППП. Програма «Громада 4.0» реалізується міжнародною організацією SocialBoost в партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України та за підтримки Програми «U-LEAD з Європою»

Зазначимо, що програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою» спільно фінансується ЄС та його державами-членами: Німеччиною, Польщею, Швецією, Данією, Естонією та Словенією для підтримки України на її шляху до зміцнення місцевого самоврядування. U-LEAD сприяє прозорому, підзвітному та багаторівневому управлінню в Україні, яке відповідає на потреби громадян, та розширює можливості громад[2].

Залучення міжнародних інвесторів має пріоритет для ОТГ серед інших засобів фінансування проектів. Причиною цього може бути більш вигідні та привабливі можливості, бо місцевий бюджет може бути обмеженим, особливо у невеликих територіальних громадах. Фінансування від міжнародних інвесторів зможе допомогти залучити додаткові кошти для реалізації проектів, які вимагають значних інвестицій. Також міжнародні інвестори часто привносять не тільки фінансові ресурси, але й експертизу та передові технології. Вони можуть забезпечити значний внесок у розвиток громади, пропонуючи нові ідеї, ноу-хау та кращі практики, а також контроль за якістю проведення роботи по реалізації

проекту.

Важливо відмітити, що міжнародні інвестори часто готові приймати більші фінансові ризики, ніж місцевий бюджет. Вони можуть фінансувати проекти з високим ризиком або довготривалі проекти, які можуть потребувати значних інвестицій, але мають потенціал оказати в подальшому великий економічний вплив на територіальну громаду. Взаємодія з міжнародними інвесторами може відкрити нові можливості для громади, забезпечити доступ до нових партнерів, ринків та ресурсів. Це може сприяти залученню нових інвестицій у інші заплановані громадою проекти соціально-економічного розвитку, розвитку бізнесу та покращенню соціальної та виробничої інфраструктури.

Література

1. Програма Громада 4.0 https://www.hromada4.org/#about_program
2. U-LEAD: https://u-lead.org.ua/#who-we-are

БЕНЧМАРКІНГ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК ЗАСТОСУВАННЯ AI У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ УНІВЕРСИТЕТІВ: МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Козак К.Б., д.е.н., проф., Завгородня І.С., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Штучний інтелект останнім часом став однією з головних тем в усьому світі. Технології штучного інтелекту відкривають багато нових можливостей, здатних спростити виконання широкого кола завдань, а також мають значний потенціал для покращення багатьох сфер суспільного життя та розвитку людства загалом.[1]. ШІ стає важливою складовою цифрового урядування, пропонуючи значні переваги в різних сферах, таких як автоматизація, виявлення аномалій та покращення прийняття рішень. [2]

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний і порівняльний підходи для аналізу впровадження технологій штучного інтелекту в галузі управління персоналом закладів вищої освіти. Основними джерелами стали аналітичні звіти OECD, Міністерства цифрової трансформації України, а також статті досліджень використання штучного інтелекту у вищій освіті. Для оцінки тенденцій застосування ШІ у HR-менеджменті використано метод бенчмаркінгу, що дозволив провести порівняння практик українських університетів з досвідом європейських закладів.

Результати. Штучний інтелект став основою цифрової трансформації. Він покращує операції, сприяє автоматизації, створює нові продукти та послуги, а також допомагає ухвалювати рішення в режимі реального часу. ШІ став основним інструментом у фінансах, виробництві, охороні здоров'я, роздрібній торгівлі та логістиці. [3]

Сфера освіти також не залишилася поза глобальними тенденціями розвитку штучного інтелекту. Якщо на початкових етапах його застосування зосереджувалося переважно на забезпеченні освітнього процесу — через адаптивні навчальні платформи, чат-боти для студентів та автоматизовані системи перевірки робіт— то сьогодні дедалі більшого значення набуває його використання в управлінських і кадрових процесах університетів. Вищі навчальні заклади в Україні все активніше досліджують інтеграцію інструментів ШІ у своє освітнє середовище для ефективного регулювання освітніми та адміністративними процесами, проте успішна інтеграція інструментів ШІ у вищу освіту потребує ретельного врахування ставлення зацікавлених сторін до цього технологічного розвитку та врахування специфічних особливостей роботи закладів вищої освіти. HR-менеджмент у ЗВО має низку специфічних особливостей:

- тривала взаємодія зі співробітниками
- потреба в академічній автономії
- високий рівень регуляції кадрових процедур.
- Формалізовані процедури атестації та акредитації

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту у HR-процеси закладів вищої освіти має враховувати не лише технологічні можливості, а й специфічний контекст їхньої діяльності. Довготривалість взаємодії з персоналом, поєднання академічної автономії з державними вимогами, формалізовані процедури атестації та акредитації, яке відрізняє університетський HR-менеджмент від корпоративного. Тому впровадження інноваційних інструментів ШІ повинно базуватися на поєднанні ефективності цифрових рішень із дотриманням академічних традицій та правових норм.

Європейські університети все активніше інтегрують рішення на основі штучного інтелекту у систему управління персоналом, прагнучи підвищити ефективність HR-процесів та обґрунтованість рішень. ШІ застосовується в рекрутингу, оцінюванні роботи співробітників, прогнозуванні кадрових потреб та автоматизації рутинних HR-завдань. Такі інновації обіцяють пришвидшити найм і підвищити об’єктивність оцінок, одночасно звільняючи час HR-фахівців для стратегічної роботи з людьми.

Приклади впровадження інструментів штучного інтелекту в HR-процеси зазначено в таблиці 1.

Таблиця 1. Приклади впровадження інструментів штучного інтелекту в HR-процеси університетів світу

Університет	Технологія ШІ	Сфера застосування в HR	Результати та зміни після впровадження
Delft University of Technology (Нідерланди)	AI-чатботи для внутрішніх HR-консультацій і комунікації	Підтримка персоналу	Прискорення доступу до HR-інформації, зменшення кількості звернень у відділ кадрів, підвищення прозорості процесів.
FH St. Pölten (Австрія)	AI-аналітика для прогнозування кадрових потреб	Планування персоналу	Прогнозування потреби у викладачах і персоналі залежно від контингенту студентів; краща стратегія планування ресурсів.
Nanyang Technological University (Сінгапур)	Хмарна AI-платформа Workday (єдиний HR-комплекс)	Управління кадрами: рекрутинг, оцінка, навчання, винагороди	Об’єднання 65 різних HR-додатків в одну систему; персоналізовані рекомендації для співробітників і керівників; аналітика ризиків плинності кадрів; підвищення ефективності управління.

Університет	Технологія ШІ	Сфера застосування в HR	Результати та зміни після впровадження
University of Toronto (Канада)	Хмарна HR-платформа SAP SuccessFactors HCM з AI-модулями	Управління персоналом, рекрутинг, навчання, оцінювання	Єдина цифрова система для HR-процесів; автоматизований відбір резюме; підвищено залученість персоналу; 13 тис. співробітників користуються інтегрованою LMS.
Lehigh University (США)	Чатбот AskHR на основі ШІ	Консультації співробітників	Співробітники отримують відповіді на кадрові запитання 24/7; зменшено навантаження на HR-відділ, підвищено доступність сервісів.
Гейдельберзький університет (Heidelberg University)	Recruiting Assistant RABE (AI-система аналізу вакансій та заявок)	Рекрутинг молодих науковців	Автоматичний аналіз вакансій і заявок; формування рейтингу кандидатів; підвищення об'єктивності та швидкості відбору.

Джерело: [4], [5], [6], [7], [8]

Європейські університети поєднують AI-рішення із принципами етики та прозорості, що відповідає вимогам GDPR і забезпечує баланс між ефективністю та захистом персональних даних.

Висновки. Хоча глобальні дослідження надають цінні дані, важливо враховувати культурний, соціальний та інституційний контекст України, оскільки ці фактори можуть впливати на сприйняття та очікування зацікавлених сторін. Кореляція між ставленням, очікуваннями та проблемами розвитку ШІ у вищій освіті України є складним аспектом, який потребує уважного розгляду.[9]

Література

1. Міністерство цифрової трансформації України.Аналіз секторального напряму та первинне бачення розвитку сфери ШІ. URL УКР WINWIN_AI_1

2. OECD (2025), Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/795de142-en

3.Artificial Intelligence Market Size, Share & Industry Analysis, By Component URL:Artificial Intelligence [AI] Market Size, Growth & Trends by 2032

4.Leigh University. URL:Lehigh HR's New Home | Human Resources

5.University of Toronto. URL: University of Toronto: Enhancing employee experiences and building a diverse workforce

6.St.Pölten UAS. URL: Your career at the St. Pölten UAS — St. Pölten University of Applied Sciences

7. TUDelft. URL: Jobs - TU Delft

8. The AI recruiting assistant RABE: An R&D project with SRH University Heidelberg. URL:AI-Powered Recruiting | ONTEC AI & SRH University Heidelberg

9. Андрощук Аліна Геннадіївна, Малюга Олександр Сергійович. Використання штучного інтелекту у вищій освіті: стан і тенденції. International Science Journal of Education and Linguistics. Vol. 3, No. 2, 2024, pp. 27-35. doi: 10.46299/j.isjel.20240302.04.

TOWARDS NEW DELIVERY MODELS FOR FUTURE CAP-TOOLS4CAP PROJECT

Voicilas D.M., Assoc.prof.dr.-Senior researcher
Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania
Hyperion University- Faculty of Economic Sciences, Bucharest, Romania
Gavrilescu C., Assoc.prof.dr.-Senior researcher
Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania
Tudor M.M., Senior researcher
Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania
Luca L., Senior researcher
Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania

Introduction

Tools4CAP is a Horizon Europe project (Call: Horizon-CL6-2022-Governance-01; Type of Action: Horizon-CSA) that brings together 20 partners from 18 EU countries. The period during which the project is being carried out is 2023-2026. The European Union (EU) has formally adopted the reform on the new Common Agricultural Policy (CAP) for the period 2023-2027, which establishes the New Delivery Model (NDM). The New Delivery Model comes with significant changes in the CAP decision-making and governance processes, including the re-arrangement of responsibilities among the EU and Member States (MSs). Moreover, following the European Commission CAP proposal in 2018 and the European election, the EU has delivered the European Green Deal (GD) including several initiatives, notably the Biodiversity Strategy, the Farm to Fork strategy, Soil and Forest Strategy and the Climate Adaptation plan. The different initiatives set up ambitious sustainability targets to be achieved mostly by 2030, to which the new CAP is expected to contribute to. The changes introduced by the NDM in view of the achievement of the EU sustainability ambitions, pose new challenges to the CAP governance, which can be identified as follows: Transfer of responsibility from the EC to MSs; Shift from a compliance-based to a performance-based evaluation system; Increased sustainability ambition.

Objectives, methodology and data

The overall ambition of Tools4CAP is to support the design, monitoring and evaluation of the CAP-Strategic Plans (SP) by stimulating MSs to adopt methods and tools tailored to their needs.
The project has five specific objectives:
- To provide a shared knowledge base and evaluation of current methods and tools for the design and implementation of the SP;
- To identify and adapt innovative methods and tools by taking stock of relevant and replicable solutions developed in recent and ongoing research projects and other EU initiatives;

-To empower end users and policymakers to adopt innovative methods and tools for the SP design and monitoring by providing them with methodological guidance to best solutions' choice, implementation and good practices;
- To establish a replication lab supporting the practical demonstration and uptake of innovative solutions by operationalizing and testing methods and tools across case studies;
- To set up a capacity building hub to mobilize knowledge and transfer operational capabilities to end users by enabling mutual learning, participation and science-policy dialogue.

Results (expected)

The governance of the SP, therefore, begins with their design, and continues across their implementation. Figure 1 synthetizes the key steps of the design and implementation processes.

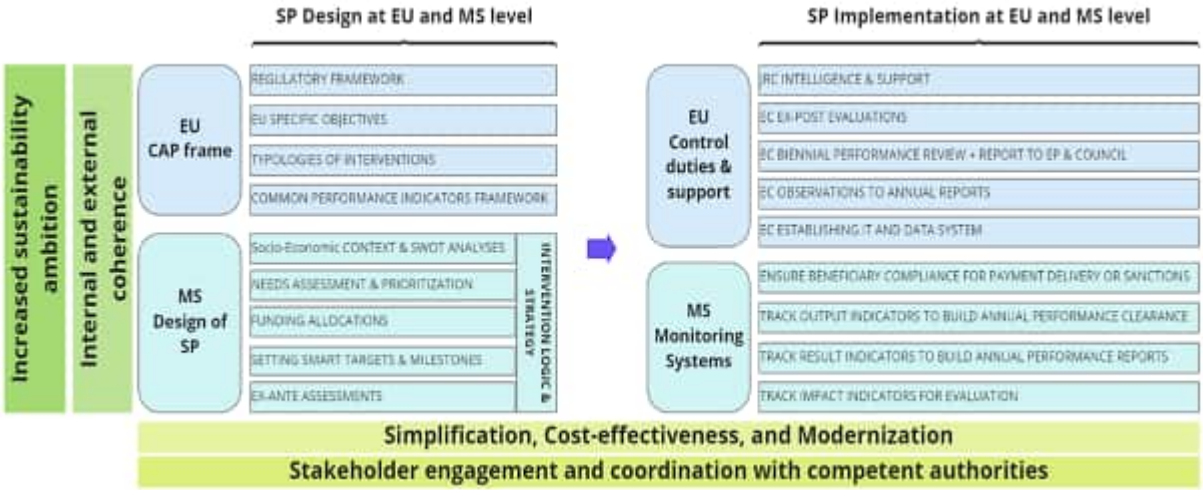


Figure 1. Understanding of the Strategic Plan design and implementation steps
Source: Tools4CAP Project

The results expected (10) are listed below:

1)Tool4CAP will build a comprehensive and open-access inventory of methods and tools used across EU-27 and relevant international examples;

2)Tool4CAP will formulate an in-depth understanding of the NDM, its keystones, principles and legal requirements, and evaluate the collected methods and tools accordingly, to cast light on potential and limitations of existing methods and tools, and identify and widely share good practices to be replicated across the EU;

3)Tool4CAP assesses the challenges and barriers to the adoption of innovative solutions across MSs, as well as country and end users' needs, according to three key areas, namely: modelling and forecasting tools, innovative and participatory decision tools, and novel data sources and monitoring technologies;

4)According to the defined needs and challenges, suitable innovative methods and tools are identified and adapted for the three key areas;

5)Tool4CAP will produce methodological guidelines for the implementation of innovative methods and tools adapted to MSs' needs according to the three key areas: modelling and forecasting tools, innovative and participatory decision tools, and novel data sources and monitoring technologies;
6)Tool4CAP will also produce a Handbook for the guidance of MSs and end users to the choice of best solutions and the application of good practices, based on the case studies' experiences, the inventory and evaluation of existing methods and tools;
7)Tool4CAP will support the implementation of at least 11 innovative solutions in as many MSs, including at least 2 innovative macro-modelling tools, 4 novel data and monitoring solutions, 3 innovative and participatory decision tools, and 2 integral demonstrations covering modelling, monitoring and participatory decision tools;
8)The outputs of the implemented case studies will be showcased through the Tool4CAP Academy in EU level workshops, and discussed through Multi-stakeholder focus groups to promote the adjustment and replication of innovative solutions;
9)Tool4CAP will set up a stakeholder engagement platform to ensure the participation of end users, policymakers, and multiple stakeholders for dissemination and to guarantee that the support action is tailored on country and end user's needs. The stakeholder engagement platform will consist of two-rounds National and EU multi-stakeholder focus groups, but it will also rely on the final project conference;
10)Besides, the support action will rely on the Tool4CAP Academy consisting of online EU level workshops to disseminate, showcase and train end users to the choice and operationalization of innovative solutions and good practices.
Figure 2 shows the entire activities of the project.

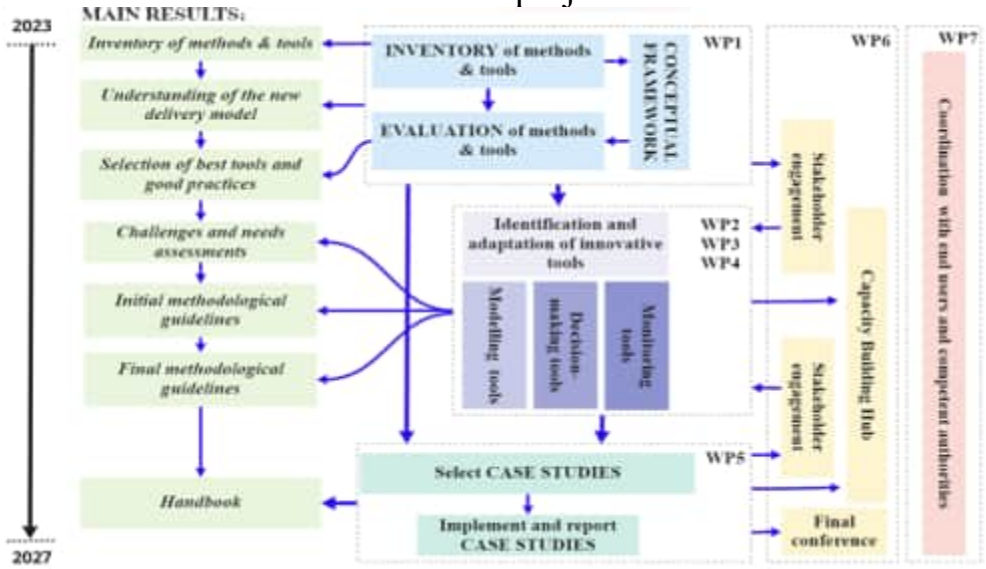


Figure 2. Overall methodology scheme, including work packages and main results of Tool4CAP
Source: Tools4CAP Project

Conclusions

The project will rely on a flexible approach to involve all relevant actors and end users while tailoring its targets to specific country needs. Alongside the development of the understanding of the NDM and the project conceptualization, a detailed picture of the diversity of governance models and actors involved across the EU will be drawn. Through the use of multiple participatory instruments like the stakeholder engagement platform and the Tool4CAP Academy, the project will remain flexible in the identification and engagement of those actors that are relevant to inform specific tasks and disseminate outputs.
Tool4CAP aspires to set in motion a double support action to: 1) support the implementation of the SP in the period 2023-2027 with most advanced data and technological solutions for monitoring and evaluation; and 2) support the design of the next-generation SP, which will likely take place during the last phases of the implementation period 2023-2027, with cutting edge modelling tools and innovative participatory decision-making approaches. To this end, Tool4CAP will provide timely support to MS's needs by implementing different support actions at subsequent stages of the CAP 2023-2027 period.

Literature

Tools4CAP Project Application

ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ

Скляр Л.Б. к.е.н., доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Ефективне управління підприємством значною мірою залежить від достовірності, повноти, доречності та своєчасності інформації щодо характеру та обсягу здійснюваних господарських процесів, наявність та використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, джерел отримання фінансових результатів діяльності та напрямів використання прибутку. Одним з основних джерел такого інформаційного забезпечення є звітність, яка складається шляхом виконання спеціальних процедур обробки, групування і підрахунку даних і формується на завершальній стадії облікового процесу.

Звітність як економічна категорія трактується у двох аспектах (розрізах): з одного боку, вона є економічною інформацією про фінансовий стан, виробничу і фінансово-господарську діяльність підприємства, а з іншого - звітність як елемент бухгалтерського обліку - це метод узагальнення і подання інформації про результати діяльності підприємства. Звітність має включати не тільки систему економічних показників, а й сукупність способів і прийомів узагальнення даних обліку та фінансового стану підприємства. Отже, це не тільки впорядкована система економічних показників, які відображають умови та результати виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємств, фінансовий стан за звітний період, а й сукупність способів та прийомів узагальнення даних поточного обліку для управління.

За НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (п. 3) визначено такі види звітності [2]:

- бухгалтерська звітність - це звітність, що складається на підставі даних бухгалтерського обліку для задоволення потреб певних користувачів.

- фінансова звітність - це бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період

З метою впорядкування складання звітності її класифікують за такими найбільш поширеними ознаками: за будовою; змістом і джерелами формування; терміном подання; ступенем узагальнення; обсягом, періодичністю подання; охопленням видів діяльності, поширенням на галузі народного господарства, характером спрямування і використання, ступенем використання обчислювальної техніки, за органами регулювання тощо (табл.1).

Звітність підприємства надає достовірну інформацію про його фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів для прийняття управлінських рішень як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами. Вона дозволяє аналізувати прибутки та витрати, контролювати виконання планів, виявляти недоліки, оцінювати ефективність управління та ризики, а також планувати майбутні дії.

Таблиця 1 – Класифікація звітності підприємства

Ознаки	Класифікаційні групи		Примітки
1.За будовою	- звітність, у якій інформація наводиться станом на певну дату		(вона містить моментні показники);
	- звітність, що містить інформацію за певний (звітний) період		(її складають інтервальні показники)
2.За змістом і джерелами	- статистична звітність, фінансова звітність, податкова звітність, спеціальна звітність, внутрішньогосподарська (управлінська) звітність		
3. За термінами подання	- нормативна звітність		подається на певну дату
	- строкова звітність		у термін до 25 днів після закінчення звітного періоду.
4. За ступенем узагальнення	- первинна звітність		подається підприємствами
	- зведена звітність		узагальнює дані первинної звітності у межах міністерств і відомств
5. За обсягами відображених результатів	- повна звітність		
	- скорочена звітність		
6. За періодом часу (за періодичністю подання)	- річна звітність		
	- проміжна (щоквартальна, місячна) звітність		
7. З погляду поширення на галузі народного господарства	- типова звітність	застосовують для відображення облікових даних однакового змісту	
	- галузева звітність	містять показники за специфічними видами діяльності	
8. За характером спрямування	- внутрішня звітність	призначена для внутрішнього управління підприємством	
	- зовнішня звітність	виходить за межі підприємства і подається органам виконавчої влади, іншим користувачам	
9. Звітність за способом подання	- подана поштовим зв'язком		
	- подана електронною поштою		
	- подана власноруч		
10.Звітність за органами регулювання	- звітність, що регулюється НП(С)БО або МСБО (МСФЗ)		фінансова звітність
	- звітність, що регулюється Податковим кодексом України		податкова звітність

	- звітність, що регулюється Міністерством статистики	статистична звітність
	- звітність, що регулюється нормативними актами інших державних органів	спеціальна звітність
	- звітність, що регулюється внутрішніми регламентами підприємства	внутрішньогосподарська (управлінська) звітність підприємства

Статистична звітність містить інформацію, що є необхідною для статистичного вивчення господарської діяльності підприємств та побудови макроекономічних показників.

Фінансова звітність містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період [4]. Її складають з дотриманням балансового узагальнення облікової інформації. Цей принцип закладено у структуру звітних форм, у внутрішній і міжформовій ув'язці показників.

Податкова звітність містить інформацію про доходи та витрати, фінансові результати та розрахунок сум податків, що підлягають сплаті до бюджету, а також надмірно сплачених сум, що підлягають відшкодуванню.

Спеціальна звітність - звітність для органів державного соціального страхування, відомча та інша, яку складають на основі даних бухгалтерського обліку.

Внутрішньогосподарська (управлінська) звітність відображає необхідну інформацію для прийняття рішень на рівні структурних підрозділів і розробляється підприємством самостійно.

Інформація, відображена у звітності, повинна бути зрозумілою та мати однозначне тлумачення для її користувачів за умови, що вони мають достатні знання та зацікавлені у сприйнятті такої інформації. Звітність підприємства використовується для проведення аналізу та на його основі прийняття управлінських рішень [3].

Звітність підприємства в Україні призначена для забезпечення загальних інформаційних потреб широкого кола користувачів, які покладаються на неї як на основне джерело фінансової інформації під час прийняття економічних рішень (табл. 2).

Таблиця 2 - Інформаційні потреби користувачів звітності

Користувачі звітності	Інформаційні потреби
Інвестори, власники	Придбання, продаж та володіння цінними паперами. Участь у капіталі підприємства. Оцінка якості управління
Керівництво підприємством	Регулювання діяльності підприємством
Банки, постачальники та інші кредитори	Забезпечення зобов'язаного підприємства. Оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.
Замовники	Оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.
Працівники підприємства	Оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Серед зовнішніх користувачів звітності виділяють дві групи: користувачі, безпосередньо зацікавлені в діяльності підприємства; користувачі, опосередковано зацікавлені в ній [1].

Отже, фінансова звітність підприємств узагальнює і систематизує інформацію про діяльність підприємства, яка необхідна усім зацікавленим особам для прийняття ефективних економічних рішень. Власники і засновники підприємств хочуть бути впевнені в достовірності звітності. Добре налагоджена звітність підприємств є, безсумнівно, умовою правильно організованого бізнесу. Звітність може стати ефективним засобом в управлінні та визначенні перспектив розвитку підприємства, якщо вона формується на підставі загальноприйнятих правил та відповідає нормативно встановленим вимогам.

Кожен вид звітності відіграє свою роль у загальній системі обліку та управління підприємством, забезпечуючи формування, систематизацію та надання потрібної інформації для різних зацікавлених сторін.

За призначенням для управління форми фінансової звітності надають можливість оцінювати та прогнозувати:

- структуру ресурсів, ліквідність та платоспроможність, майбутні потреби у позиках, зміни в економічних ресурсах, які підприємство контролюватиме в майбутньому;

- прибутковість діяльності підприємства, структуру доходів і витрат, грошові надходження та витрачання у розрізі видів діяльності, зміни у власному капіталі

- облікову політику, ризики або невпевненості, які впливають на підприємство, його ресурси та зобов'язання, діяльність підрозділів підприємства.

Останні зміни у бухгалтерській звітності відображають тенденцію до підвищення рівня прозорості, деталізації та точності подання фінансової інформації. Це зумовлено впровадженням сучасних стандартів обліку та звітності, гармонізованих із міжнародними вимогами, а також посиленням ролі контролю та аудиту у забезпеченні достовірності звітних даних. Такі зміни сприяють формуванню об’єктивного уявлення про фінансовий стан підприємств, підвищують якість управлінських рішень та зміцнюють довіру інвесторів, кредиторів і державних органів до бухгалтерської звітності як надійного джерела економічної інформації.

Література

1. Бондар М.І., Верига Ю.А. Звітність підприємства: Підручник. Київ. Центр учбової літератури. 2017. С. 570.

2. Загальні вимоги до фінансової звітності: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 , затверджений наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2013 р. № 73 (зі змінами та доповненнями): веб-

сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text (дата звернення 22.09.2025 р.)

3. Корягін М.В., Куцик П.О. Проблеми та перспективи розвитку бухгалтерської звітності. Монографія. К: Інтерсервіс, 2016. 276 с.

4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України № 996-XIV від 16 липня 1999 р. (зі змінами та доповненнями). Законодавство України: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 27.09.2025)

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Скляр Л.Б. к.е.н., доц., Панчина М.М., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У процесі господарської діяльності кожне підприємство використовує наявні ресурси, перетворюючи їх на корисні для споживача товари і послуги. Це призводить до об'єктивної необхідності понесення певних витрат, що є важливим індикатором ефективності роботи підприємства.

Тому виникає об'єктивна необхідність вивчення категорії «витрати» з точки зору теорії та практики управління.

Визначення сутності та класифікація витрат діяльності підприємства є важливим аспектом бухгалтерського обліку, фінансового управління та економічного аналізу. Витрати являють собою грошові витрати, що здійснюються підприємством у процесі його операційної діяльності з метою досягнення своїх цілей і забезпечення ефективності його функціонування.

При всьому розмаїтті трактувань економічної сутності категорії «витрати» їх можна згрупувати у дві великі групи – трактування витрат із точки зору економічної теорії та бухгалтерського обліку, які суттєво розрізняються між собою. З точки зору економічної теорії повніше розкривають власне економічний зміст категорії «витрати», а з точки зору бухгалтерського обліку – економічні наслідки здійснення витрат після закінчення виробничого процесу. В таблиці 1 наведено трактування витрат з бухгалтерської точки зору.

Таблиця 1 - Трактування сутності витрат з точки зору бухгалтерського обліку

Джерело	Визначення сутності витрат
НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2]	Витрати – зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)
Податковий кодекс України [6]	Витрати - це сума будь-яких витрат платника податку в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, призначених для здійснення господарської діяльності платника податку, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу.
П(С)БО № 16 «Витрати» [1]	Витратами визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення власного капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками) за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені

Є. В. Мних [5]	Витрати – зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками)
Г.М. Колісник [4]	Витрати – це відтік або інше використання активів і (або) виникнення кредиторської заборгованості в результаті відвантаження або виробництва товарів, надання послуг або здійснення інших операцій, які є основою діяльності господарюючого суб'єкту

Методологічні основи формування у бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття у фінансовій звітності, визнання витрат та їх склад регламентуються Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати» [1].

Відповідно до П (С) БО № 16, витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення власного капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками) за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [1].

Причини зменшення активів та збільшення зобов'язань, що призводять до виникнення витрат наведені у таблиці 2.

Таблиця 2 - Основні причини виникнення витрат

Зменшення активів	Збільшення зобов'язань
1. Списання активів на виробництво та обслуговування господарської діяльності 2. Реалізація та безкоштовна передача фізичним та юридичним особам 3. Нестача активів, пошкодження в наслідок стихійного лиха 4. Уцінка та зменшення корисності активів 5. Списання внаслідок морального та фізичного зносу 6. Інші обставини	1. Нарахування заробітної плати працівникам підприємства та ЄСВ 2. Нарахування заборгованості постачальникам за ТМЦ та НА 3. Нарахування заборгованості підрядникам за виконані роботи та послуги 4. Виникнення заборгованості перед іншими кредиторами 5. Нарахування зобовязань перед бюджетом по податкам та цільовим фондами 6. Інші обставини

Класифікація витрат - це групування витрат за певними ознаками та вона допомагає глибше зрозуміти суть витрат, вивчити порядок їх формування і мету використання.

Існує безліч класифікацій витрат за різними ознаками. Класифікація витрат є дуже важливою для розуміння того, як ними управляти. Враховуючи те, що поділ витрат спрямований на вирішення найрізноманітніших завдань управління, в літературі зустрічаються різноманітні групування видів витрат за ознаками їх класифікації.

У бухгалтерському обліку класифікація витрат регламентується НП(С)БО 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”, [2] П(С)БО 16 “Витрати” [1] та Інструкцією про застосування Плану рахунків [3].

В таблиці 3 наведена класифікація витрат згідно з П(С)БО 16 «Витрати».

Таблиця 3 – Класифікація витрат за П(С)БО 16 «Витрати»

№ з/п	Види витрат	Зміст	Приклади
1	Витрати операційної діяльності	Витрати, пов’язані з основною діяльністю підприємства	Матеріали, заробітна плата, амортизація
2	Собівартість реалізації	Прямі витрати на виробництво продукції	Сировина, зарплата виробничого персоналу
3	Адміністративні витрати	Загальногосподарські витрати	Оренда офісу, оплата аудиту, канцелярія
4	Витрати на збут	Витрати на реалізацію продукції	Реклама, пакування, доставка
5	Інші операційні витрати	Інші витрати, не включені до попередніх категорій	Втрати від курсових різниць, штрафи
6	Фінансові витрати	Витрати за користування позиковими коштами	Відсотки за кредитами, дисконт по облігаціях
7	Інші витрати	Витрати, не пов’язані з основною діяльністю	Втрати від надзвичайних подій, продажу ОЗ

Витрати на сучасному підприємстві формуються в розрізі видів діяльності та статей затрат, охоплюючи як прямі виробничі витрати, так і загальногосподарські витрати, що підлягають розподілу. Ведення аналітичного обліку витрат забезпечує оперативне управління фінансовими результатами та контроль за ефективністю окремих напрямів діяльності.

Аналіз сучасних підходів до характеристики витрат підприємства та їх класифікації, показав, що витрати є грошовою оцінкою вартості природних, трудових, матеріальних, інформаційних, фінансових та інших ресурсів на виробництво і реалізацію товарів та послуг за певний період часу, які характеризуються цільовим використанням у певному періоді та забезпечують грошове вимірювання різних видів використовуваних ресурсів.

Література

1. Витрати. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16, затверджений наказом МФУ від 31.12.1999 р. № 318 (зі змінами та доповненнями): веб-сайт. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text (дата звернення 20.09.2025).

2. Загальні вимоги до фінансової звітності: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 , затверджений наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2013 р. № 73 (зі змінами та доповненнями): веб-

сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text (дата звернення 25.09.2025).

3. Інструкції про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій затверджений Наказами Міністерства фінансів №291 від 10.11.1999р. (зі змінами). URL: http://www.zakon.rada.gov.ua (дата звернення 27.09.2025).

4. Колісник Г.М. Витрати підприємницького сектора України: методологія та практика: [моногр.] / Г.М. Колісник. – Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2016. – 360 с.

5. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. К.: Центр НЛ, 2003. 412 с. – ISBN 966-8253-36-1.

6. Податковий кодекс України Затверджений постановою ВР України від 02.12.2010 N 2755-VI // [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: http://zakon.nau.ua/doc/7doc id=594896 (дата звернення 26.09.2025).

ПОВОЄННЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ

Михальські Томаш, доктор наук про Землю,
професор кафедри політичної географії Інституту суспільних наук
Гданський Університет, м. Гданьск, Польща
Радченко О.В., д. н. з держ. упр., професор,
Заслужений працівник освіти України,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна

Війна в Україні, один із найбільших викликів для людства в першій чверті 21 століття, не лише щодня спустошує країну, а й вже спричинила серйозні економічні та соціально-політичні проблеми в Європейському Союзі та багатьох інших країнах. Зараз є розуміння, що навіть якщо завтра російські війська нарешті покинуть територію України, наша держава не зможе швидко оговтатися від наслідків війни. Як писала ще у 2022 році газета "Вашингтон Пост": "Відбудова країни, однієї з найбільших у Європі за чисельністю населення та площею, буде справою поколінь. Це означає, що відбудова України залежатиме не лише від готівки та бетону, хоча потрібні героїчні обсяги і того, і іншого" [5].

Насправді відбудова України потребуватиме не лише великих фінансових витрат, а й адекватної кількості фізично підготовлених людей. І з цим, навіть без війни, Україна мала величезні проблеми, адже за даними Департаменту економічних і соціальних питань ООН, вона посіла останнє місце у світовому рейтингу за темпами приросту/депопуляції населення на початку 2022 року, коли скорочення населення становило 20,14%. Для порівняння, у передостанній країні цього списку, Лівані, населення скоротилося на 2,37% [6, с. 125].

На наше переконання, одним з найперших викликів для повоєнного публічного управління України стане демографічна криза, яка зародилася в Україні в останнє перед здобуттям незалежності десятиріччя, наростала протягом наступних 30 років і надзвичайно загострилася під час повномасштабної війни 2022-2025 років. Так, з 1991 року, коли населення становило 52 мільйони осіб, до початку повномасштабної війни ми втратили приблизно 10 мільйонів людей. Вже перше десятиліття незалежності України ознаменувалося безпрецедентним у мирний час демографічним спадом, який за своїми масштабами та швидкістю перевершив навіть найпесимістичніші прогнози демографів і поставив країну в один ряд з державами, що пережили масштабні війни або природні катаклізми. Цьому сприяли економічна криза, гіперінфляція, масове безробіття та зубожіння населення, які й призвели до того, що народження дитини з радісної події перетворилося на непосильний тягар для більшості українських родин. Одночасно зі зниженням народжуваності відбувалося катастрофічне зростання смертності, особливо серед чоловіків

працездатного віку, що було зумовлено поширенням алкоголізму, наркоманії, психосоматичних захворювань на тлі хронічного стресу, а також деградацією системи охорони здоров'я внаслідок недофінансування та втрати кваліфікованих кадрів.

Максимального піку депопуляція досягла в 1999-2001 рр., коли чисельність населення щорічно зменшувалася на 480-520 тис. осіб, а коефіцієнт приросту населення опускався до −10,7 на 1000 осіб [4], що означало втрату населення, еквівалентну зникненню великого обласного центру щороку і перетворювало Україну на світового лідера за темпами депопуляції серед країн, що не перебували у стані війни. Наслідком цих процесів стало формування катастрофічного дефіциту покоління 15-20 років на 2020-2025 роки, коли ці й без того малочисельні когорти на підході до своєї економічної та репродуктивної активності масово емігрували під впливом воєнних подій.

Вимушена масова міграція стала надзвичайно гострим викликом для утримання демографічного потенціалу країни. За даними Організації Об'єднаних Націй, наразі в Європі проживає понад 5 650 000 українських біженців (8,8 мільйона людей покинули Україну з початку війни, але майже 3,3 мільйона відтоді повернулися). Більшість біженців – жінки та діти, адже чоловікам призовного віку заборонено виїжджати з країни. Понад 1,8 мільйона українських дітей вже три роки живуть і навчаються в іноземних школах, ще 2,5 мільйона є внутрішньо переміщеними особами зі сходу України [3], і не всім з них буде куди повертатися (наприклад, у самому Маріуполі ворогом зруйновано більшість багатоквартирних будинків). Скільки з цих молодих жінок та їхніх дітей повернуться в Україну, щоб будувати її зараз і за життя майбутніх поколінь?

В інтерв'ю Радіо Свобода директорка Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України Елла Лібанова стверджувала, що після завершення війни лише третина людей, які виїхали за кордон внаслідок бойових дій, зможуть повернутися в Україну, а решта залишиться в країнах тимчасового прихистку. Експертка додала, що "все залежить від економічної ситуації – якщо тут будуть робочі місця, якщо буде позитивна економічна динаміка, а також коли йдеться про відбудову будинків, багато людей повернуться. І якщо ми нічого не можемо зробити, то, на жаль, навіть ті, хто хотів би повернутися, не зможуть цього зробити" [1]. Таким чином, потенційно може скластися ситуація, коли гроші на відбудову будуть, але виникне реальний дефіцит робочих рук, що призведе до масової міграції в Україну заробітчан з бідніших азійських країн, що призведе до ерозії української ідентичності.

За прогнозами Ради ЄС, унаслідок війни та залежно від її тривалості населення України може скоротитися на 24–33%, що в абсолютних цифрах означає зменшення населення до 25-30 мільйонів осіб [2], причому з

урахуванням вікової структури та продовження еміграції молоді реальна чисельність економічно активного населення може виявитися ще меншою.

Геополітичні наслідки депопуляції можуть виявитися надзвичайно гострими для української державності, оскільки країна з населенням менше 30 мільйонів, переважно похилого віку, не зможе ефективно контролювати та захищати свою територію, особливо враховуючи агресивні наміри сусідньої Росії та необхідність підтримання потужних збройних сил для стримування потенційної агресії в майбутньому. Культурна та мовна ідентичність української нації також опиниться під загрозою як через асиміляцію мільйонів українських біженців у країнах перебування (особливо їхніх дітей, які народжуються та виховуються в іншому культурному середовищі, поступово втрачаючи зв'язок з українською мовою, традиціями та історичною пам'яттю), так і через масовий наплив емігрантів з найбідніших азійських країн (як свідчить досвід Європи, ці емігранти навіть не намагаються інтегруватися у нові суспільства, не хочуть вчити мову країни перебування, а продовжують жити за своїми традиціями й ментальними настановами).

В таких умовах наша країна має терміново розробити Стратегію відновлення демографічного потенціалу України (про яку багато говорять, але справа не доходить до реального втілення), і не тільки розробити, але й безвідкладно почати втілювати в життя.

Література

1. Демограф спрогнозувала, скільки українців можуть не повернутися з-за кордону після завершення війни. *Радіо Свобода.* 26 грудня 2022 р. URL : https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukrayina-pereselentsi/32194208.html

2. Красіков М. Критична демографія: як Україна ризикує втратити половину населення та що з цим робити. *Інтернет-видання "Фокус".* 17.09.2025. https://focus.ua/(дата звернення: 06.10.2025) URL : uk/eksklyuzivy/724638-demografichna-kriza-chomu-naselennya-ukrajini-mozhe-skorotitisya-do-25-mln

3. Лукашов С. У чиїх руках українське майбутнє? Ситуація з дитячою еміграцією в Україні. *Українська Правда: Життя.* 5 квітня 2022 р. URL : https://life.pravda.com.ua/columns/2022/04/5/248073/

4. Терець В.М. Депопуляція в Україні: детермінанти, особливості та наслідки: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.07 /НАН України, Ін-т демографії та соц. дослідж. URL : https://chtyvo.org.ua/authors/Terets_Valentyna/Depopuliatsiia_v_Ukraini_determinanty_osoblyvosti_ta_naslidky/

5. A $1 trillion question for the West: How to rebuild shattered Ukraine. *The Washington Post.* October 20, 2022. URL : https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/10/20/how-rebuild-ukraine-after-war/

6. Radchenko O., Dovhan V. Major challenges for post-war Ukraine, *Przegląd Geopolityczny*, 2023. № 46. Pp. 119-136.

СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Савченко Т.В., д.е.н., професор
Тяжемов О.Ю., здобувач СВО «Доктор філософії»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Верховною Радою України 9 січня 2025 року було прийнято законопроєкт № 6013 «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період», який, поміж іншого, визнає Господарський кодекс України таким, що втратив чинність. З 28 серпня 2025 року відбулось Скасування Господарського кодексу України, що суттєво впливає на публічне управління адже призведе до зміни організаційно-правових форм бізнесу. Своєю чергою, з метою адаптації всіх суб'єктів господарювання до нових умов запроваджується перехідний період, протягом якого правові та організаційні засади діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм та об'єднань юридичних осіб регулюватимуться спеціальним Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 р. № 4196-IX [1; 2].

Запроваджені зміни стали логічним етапом у процесі вдосконалення правової системи України в цілому так і усіх ланок публічного управління, адже метою цих змін є уніфікація законодавчих норм та усунення суперечностей між окремими законами й підзаконними актами.

Нові зміни мають на меті призвести до позитивного ефекту, оскільки забезпечують спрощення й стандартизацію регулювання у різних сферах, а також наближають українське законодавство до європейської практики. Адже в більшості країн Європейського союзу діють єдині цивільні кодекси, які охоплюють як приватно-правові, так і комерційні відносини.

Суттєвий вплив скасування Господарського кодексу України на публічне управління має відбуватися зокрема, шляхом спрощення правового поля, підвищуючи прозорість діяльності державних підприємств та змінивши підходи до їх реорганізації.

Скасування Господарського кодексу України передбачає скасування таких організаційно-правові форм підприємств як приватне підприємство, державне (казенне, комерційне, некомерційне) підприємство, комунальне (комерційне, некомерційне) підприємство, спільне комунальне підприємство, дочірнє підприємство, іноземне підприємство, підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки) та підприємство споживчої кооперації [3; 4].

Для суб'єктів господарювання, які мають вищезазначені організаційно-правові форми, передбачено низку необхідних

реорганізаційних та управлінських змін. Так державні підприємства протягом перехідного періоду повинні пройти реорганізацію у форму товариств з обмеженою відповідальністю або акціонерні товариства. В іншому випадку їх активи може бути передано у Фонд державного майна. Своєю чергою комунальні підприємства можуть бути реорганізовані або ж зберегти свою форму відповідно до рішення органу місцевого самоврядування, при цьому для приватних підприємств відсутня відповідальність за відмову від реорганізації.

Однією з ключових причин реформування стала невідповідність положень Господарського кодексу сучасним економічним умовам та умовам публічного управління, адже багато його норм ґрунтувалися на застарілих, ще радянських підходах, які не сприяли ефективному публічному управлінню та регулюванню ринкових відносин. Крім того, існували численні колізії між положеннями Господарського та Цивільного кодексів. У ряді випадків вони по-різному трактували ті самі правові норми або висували відмінні вимоги до одних і тих самих дій, що ускладнювало правозастосування та створювало проблеми для загальної системи управління. Також виникла необхідність чітко врегулювати порядок формування та розвитку відносин у сфері державної власності, а також забезпечити прозорий механізм корпоратизації комунальних і державних підприємств.

Таким чином скасування Господарського кодексу України створює нові можливості для управлінської прозорості та підзвітності та потребує подальшого реформування системи управління державними активами. Оптимізація процесів публічного управління додатково забезпечуватиметься шляхом обов'язкової інвентаризації майна при перетворенні підприємств, що забезпечить прозорість та належний облік активів, які раніше могли бути необліковані. Зміна механізмів управління майном, що належить державі та громадам (зокрема запроваджується концепція "узуфрукту комунальної власності") дозволить стимулювати корпоратизацію державних і комунальних підприємств та сприятиме їхній ефективнішій роботі та управлінню. Таким чином загальні зміни, що пов’язані з скасуванням Господарського кодексу України спрямовані на оптимізацію державного сектору, зменшення бюрократії та створення більш прозорої системи управління державними активами.

Література

1. Закон України від 09.01.2025 №4196-IX «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об’єднань юридичних осіб».

2. Скасування ГКУ: Мін’юст роз’яснює реформу та її наслідки. Джерело: https://7eminar.ua/news/11524-skasuvannya-gk-minyust-rozyasnyuje-reformu-ta-yiyi-naslidki

3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об’єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text

4. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ В АСПЕКТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Іванченкова Л.В., д.е.н., професор,
Антонюк О.П., к.е.н., доцент,
Баранюк Х.О., д-р філософії (PhD), доцент,
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Військові дії в Україні та війна, яку розв'язала Російська Федерація, суттєво вплинули на показники зовнішньої торгівлі та на основні показники діяльності держави. Наше попереднє дослідження показало [1], функціонування економіки України в умовах воєнного стану впливає на всі сфери діяльності, що позначається також на показниках зовнішньої торгівлі.

Так, дослідження нами показників зовнішньої торгівлі за 2021-2023 роки показало [1], що спостерігається негативна динаміка експорту товарів, хоча темпи його спаду дещо зменшились: у 2022 р. проти 2021 р. експорт всіх товарів скоротився до 44136 млн дол. проти 68072 млн дол. (на 35,2%); у 2023 р. поставки товарів за кордон склали 36186 млн дол. або на 18,0% менше рівня 2022 р. Скорочення експорту товарів має місце практично по усіх розділах і товарних групах за 2021-2023 рр., але в найменшій мірі по агропродовольчих товарах: у 2022 р. експорт зменшився проти 2021 р. з 27708 млн дол. до 23391 млн дол. (на 15,6%), у 2023 р. при рівні поставок 22001 млн дол. скорочення склало 5,9% [1].

В порівнянні з передовими країнами ЄС, товарна структура агропродовольчого експорту України характеризується своєю недосконалістю (табл. 1), але з точки зору експорту та отриманого активного сальдо саме агропродовольча продукція в Україні стає основою зовнішній торгівлі товарами.

Враховуючи, що після закінчення війни відновлення втраченого виробничого та експортного потенціалу важких галузей промисловості займе певний час і вимагатиме значних коштів значення агропродовольчої продукції в зовнішній торгівлі буде тільки зростати, що підтверджується результатами вже проведеного нами аналізу. Але в Україні чітко проявляється переважно сировинний характер вітчизняного агропродовольчого експорту в порівнянні з європейськими країнами, що є негативним. Більш того значна частина експорту це продукція, що використовується на кормові потреби (ячмінь, кукурудза, відходи харчової промисловості тощо).

Дослідження підтверджує, що в результаті зменшення в країні кормових ресурсів потерпає тваринництво, а відповідно, експорт продуктів тваринного походження, а для задоволення потреб внутрішнього ринку зростає імпорт. Так, за останні 5 років 2019-2024рр. експорт по товарній

групі 04 «Молоко і молочні продукти; яйця птиці» зріс з 454 млн.дол. до 489млн.дол. або на 107,7%, а імпорт збільшився з 169 млн.дол. до 324 млн.

Таблиця 1 – Товарна структура експорту агропродовольчих товарів України і деяких країн ЄС в 2023р.*

Розділи продукції відповідно до УКТЗЕД	Україна		Бельгія		Польща		Франція	
	Млн. дол	%	Млн. дол	%	Млн. дол	%	Млн.дол	%
I Живі тварини та продукти тваринного походження – товарні групи 01-05	1363	6,2	10245	21,3	15035	27,1	17722	19,3
II Продукти рослинного походження – товарні групи 06-14	11717	53,2	8342	17,3	9854	17,7	23090	26,1
III Жири та олії тваринного та рослинного походження – товарна група 15	5649	25,7	2619	5,4	1537	2,8	3093	3,5
IVГотові харчові продукти – товарні групи 16-24	3272	14,9	26942	56,0	29078	52,4	45266	51,1
Всього	22001	100,0	48148	100,0	55504	100,0	88571	100,0

*Розраховано авторами за даними джерела [2]

дол. або 191,7%. Торгівельне сальдо по цій товарній групі зменшилось на 120 млн.дол. [2]. Україна залишається одним з ключових гравців на світовому ринку пшениці, кукурудзи, ячменю, проте недостатньо здійснюється промислова переробка і експорт борошна, круп, крохмалю тощо. В експорті України на продукти товарної групи 11 «Продукція борошномельно-круп'яної промисловості» займають лише 0,7%, і складає лише 1,2% експорту зернових проти 305% в Бельгії, 194% в Нідерландах, 80,5% в Німеччині, 10,7% у Франції, 13,7% у Польщі.

Україна займає в світі провідні позиції з виробництва картоплі, овочів, а по виробництву картоплі знаходимося на третьому місці після Китаю та Індії. Проте відсутність сучасних сховищ зводить нанівець вирощені врожаї і близько 40-60% продукції гине. І держава вимушена імпортувати такі овочі як картопля, помідори, капуста, огірки, цибуля тощо. При цьому держава виступає як чистий імпортер, тобто імпорт значно переважає експорт. Так, за 2021-2024 рр. було експортовано з України 97428 т картоплі на суму 16,4 млн.дол., натомість імпортовано 379583 т на суму 104,3 млн.дол. – з від'ємним сальдо 87,9 млн.дол. [2].

Істотною проблемою для агропродовольчого експорту являється надзвичайна обмеженість номенклатури товарів, що в принципі пов'язано з умовами виробництва в сільському господарстві і харчовій

промисловості. Основою експорту відповідно до чотирьох розділів продукції відповідно до УКТЗЕД є п’ять з двадцяти чотирьох товарних груп – 02 «М'ясо та їстівні субпродукти», 10 «Зернові культури», 12 «Насіння і плоди олійних культур», 15 «Жири та олії тваринного або рослинного походження», 23 «Залишки і відходи харчової промисловості» на які в 2023р. приходиться 86,6% експортної виручки. Країни ЄС забезпечують більш широку номенклатуру товарів, у них значно вищий рівень товарної диверсифікації товарних потоків – в Німеччині на 86,3% експорту задіяно 14 товарних груп, на таку ж кількість товарних груп у Польщі – 84,5%, у Франції 88,9% [1,2].

За період 2022-2024 рр. в торгівлі агропродовольчими товарами має місце певне зростання експорту з 23391 млн.дол. до 24684 млн.дол., або на 105,5%, і суттєве зростання імпорту зі 6041 млн.дол. до 7641 млн.дол. або на 126,5%. В результаті цього торгівельне сальдо скоротилося на 307 млн.дол. за рахунок перевищення збільшення імпорту – на 1600 млн. дол., при цьому експорт зріс лише на 1293 млн. дол. Зростання імпорту має місце по усім товарним групах і більшості товарних позицій. Імпорт агропродовольчих товарів не відноситься до числа критичних, і, на нашу думку, має в умовах війни підлягати більш чіткому коректуванні з боку держави, в тому числі за рахунок збільшення власного виробництва та експорту. До числа таких товарів серед численних (банани, цитрусові та інші) відносяться в першу чергу «Продукти, що використовуються для годівлі тварин» – товарна позиція 2309 (табл. 2,[2]).

Таблиця 2 – Експорт та імпорт товарів товарної позиції 2309 за 2022-2024рр. (млн.дол.)*

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Абсолютний приріст 2024р. до 2022р.
Експорт	29	40	44	15
Імпорт	345	386	413	68
Сальдо	-316	-346	-369	53

* Розраховано авторами за даними джерел [2]

Як видно з табл. 2, корма для домашніх тварин витрачено 1144 млн.дол. експортної виручки отримано й від інших товарів і цю суму варто було б витратити й інші потреби воєнного часу.

Проведене дослідження дозволяє сформувати такі висновки:

1. Проведений аналіз показників товарної структури агропродовольчого експорту свідчить про переважання сировини та низько технологічної продукції, що не відповідає сучасним вимогам і післявоєнній відбудові.

2. З експорту товарів практично виключено із зовнішньої торгівлі значний перелік виробництв та їх продукції та вкрай обмежена номенклатура товарів – основу експорту складає лише продукція 5 з 24

товарних груп, що є негативним та ставить в залежність розмір валютної виручки від кон'юнктури світового ринку.

3. Вважати за можливе частину експорту зернових і кукурудзи перенаправити для використання як кормів для виробництва і подальшого експорту м'яса та молочних продуктів, а також для переробки в спиртовій і борошномельно-круп'яній промисловості для експорту їх продукції (спирт, етанол, суха післяспиртова барда, вуглекислота, борошно, крупи, крохмаль тощо), що підвищить зайнятість, створить нові робочі міста, збільшить відрахування до бюджетів усіх рівнів.

4. Враховуючи існуючі значні втрати при зберіганні картоплі, овочів, фруктів, ягід доцільно створити систему зберігання всього вирощеного врожаю, на основі сучасних методів – вентиляції, охолодження, заморозки, що по-перше забезпечить зменшення втрат, а також додаткову зайнятість населення в сільських територіях.

5. Створення системи підготовки продукції на експорт дає можливість не тільки підвищити зайнятість населення, але й підвищити якість експортованої продукції із зростаючою експортною ціною, що стосується в першу чергу овочів, фруктів, ягід.

Література

1. Антонюк П.О., Антонюк О.П., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О. Зміни в товарній структурі як умова зростання експорту агропродовольчих товарів: аналітична оцінка // Економіка харчової промисловості. 2024. Т.16, вип. 3. С. 3-12.

2. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20.09.2025).

ДОСЛІДЖЕННЯ ВТРАТ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНИ

Купріна Н.М.., д.е.н., проф., Баранюк Х.О., д-р філософії (PhD), доц.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Агропромислове виробництво є комплексним стратегічним напрямом діяльності національної економіки України. Навіть, під час війни в Україні він забезпечує валютні надходження від експорту та виступає ключовим фактором продовольчої та економічної безпеки як України, так й продовольчої безпеки інших держав. Україна традиційно входить до провідних експортерів зернових і олійних культур, що визначає її місце у світовому аграрному ринку. Окрім цього, розвиток агропромислового виробництва є основою збереження і розвитку сільських територій, створення робочих місць, підвищення рівня життя населення.

Суб'єкти агропромислового виробництва є такими важливими структурними компонентами національної економіки, що здійснюють свою діяльність та забезпечують населення України та інших країн харчовими продуктами, активно функціонують й в часи фінансово-економічних, політичних та будь-яких криз, війни та військових дій, й формують стратегічний напрям розвитку країни [1]. Проведене нами дослідження стану, динаміки та структури агропромислового виробництва за 2021-2024 роки та основі аналізу досліджень наукових публікацій вчених і статистичної інформації [2, 3] підтверджують такі висновки (рис. 1).

Відповідно до проведеного аналізу показників та дослідження фахівців [2,3], найбільше експортних поставок Україна здійснює до Європи та Азії, зокрема до країн Близького Сходу, «глобального Півдня» та в Китай. Така концентрація створює ризики для стабільності експорту й вимагає диверсифікації. Наразі, Африка є одним з ключових імпортерів продукції агропромислового виробництва у світі. З 2022 року Україна помітно активізувала співпрацю з африканськими країнами, зокрема через програму Grain from Ukraine і відкриття посольств у регіонах, де раніше була недостатня дипломатична присутність. Це спрямовано не лише на розширення ринків збуту, а й на протидію використанню продовольчої безпеки як інструменту гібридної агресії Росії [2,3].

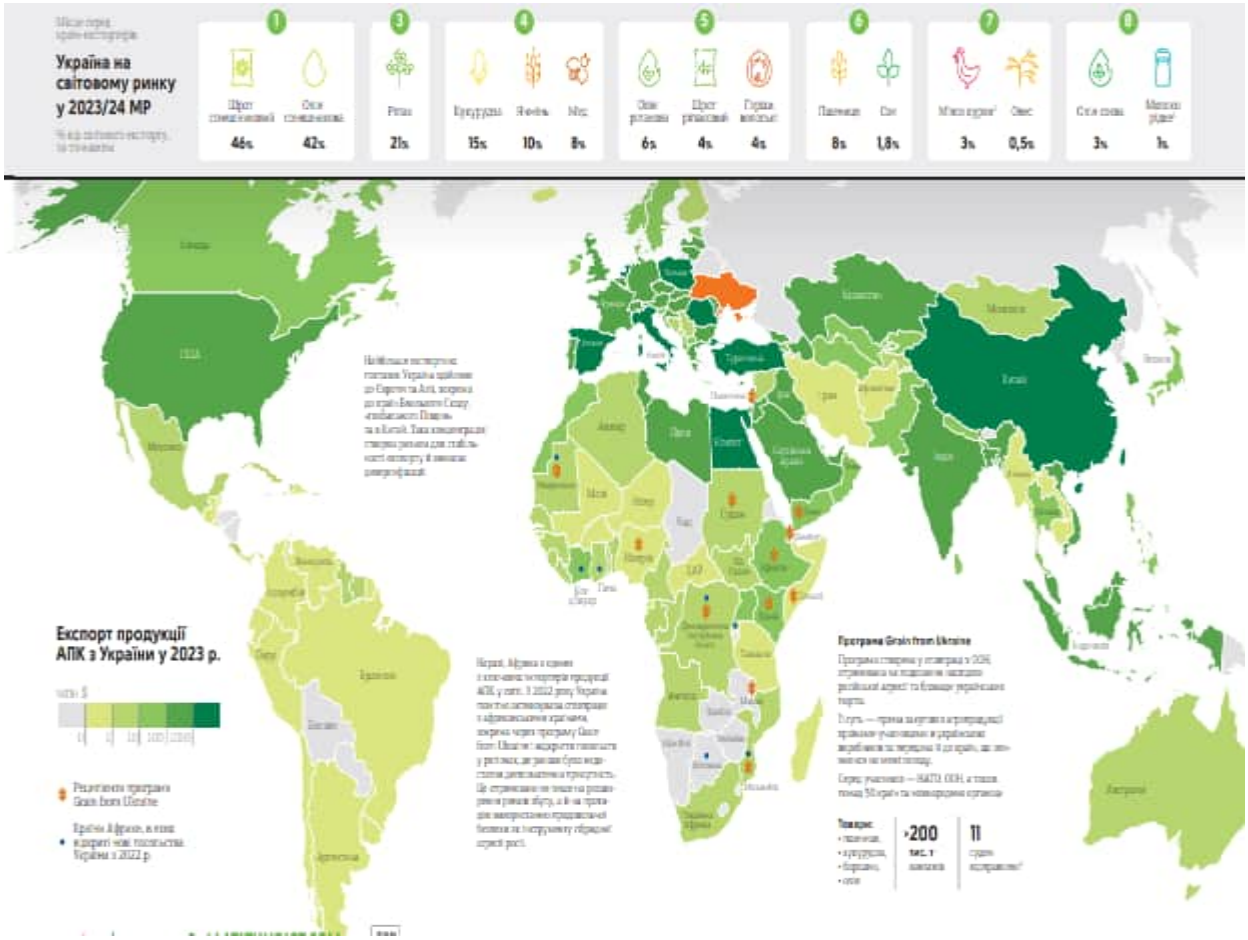


Рис. 1. Експорт агропромислової продукції України в економіці світу у 2023р. *
*Джерело [3]

Не можна не погодитись з висновками фахівців та науковців, що українське агропромислове виробництво та агробізнес на 2025 рік мають трансформаційні процеси в діяльності під впливом повномасштабної війни, яку розв'язала Російська Федерація проти України у 2022 році. Дослідження показників статистичних даних показують [2,3], що одним із елементів, що мало жорстку трансформацію є зміна традиційних регіонів вирощування (виробництва), що викликано окупацією та близькістю бойових дій, у результаті чого руйнуються раніше сформовані пояси спеціалізації, виробництва, логістики та торгівлі. Проте міграція агропромислового виробництва в більш безпечні регіони дозволяє частково компенсувати втрачені обсяги, а також чітко простежується зниження ролі областей, що прилягають до зони бойових дій та зростає питома вага та значення центральних і західних областей в агропромисловому виробництві України [2,3].

Агробізнес України та виробники харчової продукції понесли великі збитки під час бойових дій та війни в Україні з 2022 року по теперішній час та, нажаль, ця негативна тенденція подовжується. Важливим для

забезпечення ефективності функціонування суб'єктів агробізнесу та харчової промисловості й трансформації їх діяльності є проведення оцінки обсягів збитків та непрямих витрат (рис. 3 та рис. 4).

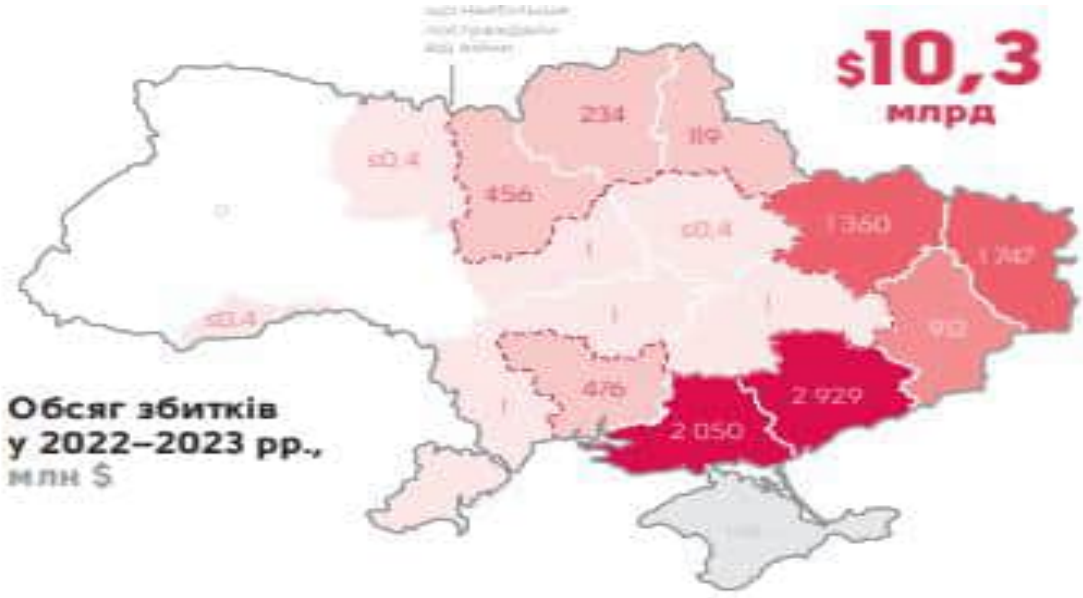


Рис. 3. Оцінка обсягів збитків агропромислового виробництва за областями України за 2022-2024 роки*
*Джерело [2]

Дослідження звітів фахівців показало [2,3], що за областями України за 2022-2024 роки:

– найбільше постраждала сільськогосподарська техніка, особливо трактори, з яких понад 18 тисяч було знищено;

– значні збитки завдано зерносховищам, із загальною втратою потужностей на 19,5% (без урахування недоступних через окупацію);

– втрачена продукція на окупованих територіях, а також знищені запаси добрив, пального та біологічні активи: постраждало тваринництво, зокрема через загибель і вимушений забій тварин – втрачено 238 тис. голів великої рогатої худоби (ВРХ), 544 тис. голів свиней, 131 тис. голів овець і кіз, а також майже 13 млн голів птиці;

– аквакультура та рибальство також зазнали збитків через руйнування Каховської дамби.

На рис. 3 наведена оцінка обсягів непрямих витрат агропромислового виробництва за областями України за 2022-2024 роки [2,3], де непрямі втрати визначається «як різниця між фактичними доходами та доходами, які сільгоспвиробники отримали б, якби не вторгнення Росії в Україну» [3]. Непрямі втрати отримали суб'єкти агробізнесу по всій країні, а не лише в районах, постраждалих від бойових дій. Так, підрахунки фахівців охоплюють дані за 2022-2024 роки й формуються в [2-5]:

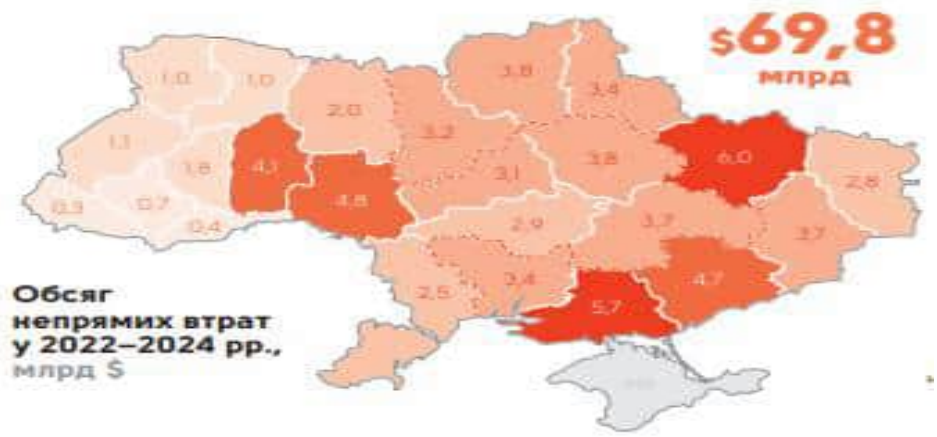


Рис. 3. Оцінка обсягів непрямих втрат агропромислового виробництва за областями України за 2022-2024 роки*
*Джерело [3]

– скорочення виробництва однорічних культур (є ключовими для агробізнесу та виробників агропродовольчої продукції): втрати у 2022–2023 роках сумарно оцінюються у 48,6 млн т для зернових та 8,7 млн т для соняшнику;

– зменшення поголів'я худоби та зниження продуктивності істотно вплинули на виробництво у тваринництві: найбільших втрат зазнало виробництво молока – непрямі втрати впродовж трьох років оцінюються у $2,9 млрд із загальних $5,6 млрд.;

– перебої в експорті через військово-морську блокаду Росії ускладнили логістику, зменшивши попит на продукцію та підвищивши витрати на її логістику, хоча морський коридор підвищив експортний потенціал, різниця між внутрішніми та світовими цінами залишається більшою, ніж до вторгнення й початку війни у 2022 р.;

– закриття чорноморського шляху в Україні до початку літа 2022 року (до нового урожаю) через збройну агресію Російської Федерації проти України були заблоковані до експорту близько 20 млн. тонн зерна, але на підставі плану дій Європейської Комісії «Шляхи солідарності» для створення альтернативних логістичних маршрутів залізничними, автомобільними та внутрішніми водними шляхами, з травня 2022 року запрацювали нові логістичні маршрути.

Дослідження показало [2,3], що незважаючи на те, що експорт аграрної продукції та продуктів харчування у 2023 р. скоротився до найнижчих значень за останні п'ять років, обсяг експортованої продукції у грошовому вираженні становив $22 млрд, що майже відповідало показникам 2019–2020 рр. Найбільше скорочення доходів зафіксовано у

сегменті рослинництва, особливо зернових культур. Основні причини – зменшення виробництва через війну та падіння світових цін на агропродукцію після піку у 2022 році. Основним напрямком експорту залишалася Європа, яка забезпечила $15,2 млрд (69% агропродовольчого експорту). Проблеми морської логістики спричинили переорієнтацію експортних потоків на ринки ЄС, однак фактичними кінцевими споживачами були інші країни. Запуск тимчасового морського коридору поступово повертає поставки до звичних логістичних маршрутів [2,3].

Але, як показало наше дослідження [5], з початку збройної агресії Російської Федерації проти України морський транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості України, її фінансово-економічної, військової безпеки, а також продовольчої безпеки країни та інших держав світу, що підтверджено статистичними даними та результатами дослідження.

Таким чином, не зважаючи на війну в Україні, втрати, збитки та знищення активів, потужностей, майна й, навіть, суб'єктів агробізнесу та харчової промисловості в Україні, агропромислове виробництво трансформується, розвивається, змінюється та шукає нові шляхи забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності агробізнесу. Все вище наведене потребує подальшого дослідження трансформації діяльності, розвитку вітчизняного товаровиробника агропромислової продукції та суб'єктів агробізнесу в Україні й національної економіки в цілому.

Література

1.Kuprina N. Efficiency of food industry functioning of Ukraine: analysis and direction of competitiveness security / Problems of Agricultural Economics // Zagadnienia Ekonomiki Rolnej. 2019. 361(4). P. 154–168. URL: http://www.zer.waw.pl/EFFICIENCY-OF-FOOD-INDUSTRY-FUNCTIONING-OF-UKRAINE-ANALYSIS-AND-DIRECTION-OF-COMPETITIVENESS,113597,0,2.html (дата звернення: 20.09.2025)

2. Infographic report «Agribusiness in 2022/23 MY». 2023. 46 p.

3. Infographic report «Agribusiness in 2023/24 MY». 2024. 53 p.

4. В Мінекономіки попередили про скорочення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції// Українські національні новини. Київ: УНН. 16 квітня 2025р. URL: https://unn.ua/news/v-minekonomiky-poperedyly-pro-skorochennia-obsiahiv-vyrobnytstva-silhospproduktsii (дата звернення: 20.09.2025).

5. Купріна Н.М., Осадчий М.Л., Баранюк Х.О. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки// Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 39-48.

АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Купріна Н.М., д.е.н., проф., Івченко Є.О., Дабіжа О.М., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вплив глобалізаційних процесів на стан та розвиток національних економік країн, формування конкурентних переваг на основі новітніх технологій, розвиток суб'єктів господарювання та нових видів діяльності не можливий без застосування сучасних цифрових технологій, формування нових діджитал-інструментів та удосконалення вже існуючих. В системі управління будь-якого суб'єкту господарювання перевагу має ефективна система управління, де бухгалтерський облік, аналіз й контроль відіграють важливе й суттєве значення для забезпечення всіх процесів і видів діяльності, ефективності функціонування та конкурентоспроможності, трансформації бізнесу та можливості розвитку.

На нашу думку, саме інструменти управлінського обліку з урахуванням викликів сьогодення управління суб'єктами господарювання є важливими й сучасними для ефективного функціонування бізнесу. Так, як показало наше дослідження [1, с. 233-236], застосування управлінського обліку та його сучасного інструментарію та основних функцій в економічно розвинутих країнах, як однієї зі складових системи управління суб'єктів господарювання, носить не лише внутрішньогосподарський напрям (як в Україні, у відповідності з діючими нормативними документами та законодавчими актами, що регулюють ведення бухгалтерського обліку), а й стратегічний, який враховує вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів, функціонування на ринку їх конкурентів, напрями, загрози й і можливості забезпечення конкурентоспроможності та ефективності їх функціонування.

Дослідження показує, що процес бюджетування, як короткострокового планування майбутньої діяльності суб'єкта господарювання, є дієвим інструментом управлінського обліку:

– та потребує застосування «сучасних методик….бюджетування має значний потенціал для підвищення ефективності розподілу ресурсів інноваційних підприємств в Україні. Однак, для досягнення бажаних результатів необхідно адаптувати ці методики до місцевих умов і забезпечити належну підготовку управлінського персоналу» [2];

– є процесом розробки «бюджетів, організація їх здійснення та контроль за виконанням. Планування бюджетів структурних підрозділів забезпечує точні, передбачувані обсяги і структуру витрат на виробництво, та реалізацію продукції, чи надання послуг. Система бюджетів дозволяє

заздалегідь здійснити оцінку ефективності управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси та співставити витрати при розробці концепції бізнесу» [3];

– бюджетування є інструментом оперативного фінансового контролінгу на підприємстві та бюджетного контролю, а «оперативний контролінг включає у себе такі важливі інструменти, як розрахунок і планування фінансових результатів (доходів і витрат) та платоспроможність (грошових надходжень і видатків), які інтегруються в систему бюджетування. Основою оперативного контролінгу є оперативне планування (бюджетування) та бюджетний контроль» [4,5].

Аналіз публікацій вчених та фахівців показав, що в практичної діяльності суб'єктів господарювання можуть бути застосовані сучасний методичний інструментарій процесу бюджетування, а саме [2,3]:

– Zero-Based Budgeting (ZBB) – формування бюджетів розпочинається з «нуля» при обґрунтовані заново всіх витрат. Сприяє більш ефективному розподілу ресурсів на основі ретельного аналізу й перевірці на необхідність кожного елементу й напряму витрат. Може бути застосований в Україні, особливо у військовий період, але потребує навчання персоналу відповідно до фінансової грамотності та фінансового планування;

– Beyond Budgeting – є більш гнучким підходом, який краще адаптується до агресивних змін ринку та факторів зовнішнього середовища, передбачає децентралізацію фінансових рішень, сприяє підвищенню швидкості та ефективність прийняття рішень. Може бути застосований в Україні, особливо у військовий період, для функціонування суб'єктів господарювання в умовах нестабільності й швидких змін, сприяє більш гнучкому й динамічному управлінню фінансовими ресурсами суб'єкта. Але Beyond Budgeting вимагає значних організаційних змін, перебудови корпоративної культури, реструктуризації суб'єкта господарювання.

Як показало дослідження [6], ефективним діджитал-інструментом ведення управлінського обліку та застосування методичного інструментарію бюджетування, на нашу думку, для суб'єкту господарювання може бути UBC Analytics на платформі IBM Analytics – сучасна інтегрована система бюджетування, консолідації, управління грошовими потоками та ліквідністю: поєднання потужності штучного інтелекту та готових рішень, яка є комплексною платформою для автоматизації та вдосконалення ключових процесів планування, бюджетування, формування консолідованої звітності та управління казначейськими операціями, а управлінські рішення дозволяють охопити всі структурні підрозділи та напрямки діяльності такого суб'єкту [6].

Для формування інформації о майбутній діяльності суб'єкта господарювання, його доходів від реалізації, грошових потоків, ліквідності

активів та балансу, та формування фінансових результатів та прибутковості бізнесу на основі використання системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Analytics, може зозволити отримати такі результати [6]:

– формування плану реалізації з урахуванням прогнозованих обсягів продажів, цін і знижок;

– визначення механізмів ціноутворення для різних категорій товарів і клієнтів;

– моделювання надходжень грошових коштів на основі планових оплат;

– аналіз оборотності товарів;

– розрахунок планових доходів з урахуванням змінних факторів;

– проведення факторного аналізу для оцінки факторів впливу на прибутковість та маржинальності продажів;

– сценарне моделювання різних варіантів розвитку продажів;

– планування дебіторської заборгованості.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує ефективність такого інструменту управлінського обліку як процес бюджетування, а застосування системи бюджетування UBC Analytics на платформі IBM Analytics, на нашу думку є сучасним діджитал-інструментом інкрементального та безперервного бюджетування з використанням штучного інтелекту (AI) на платформі IBM Planning Analytics. Застосування такого діджитал-інструменту, на нашу думку, для якісної організації та здійснення процесу бюджетування для конкретного суб'єкту господарювання та виду діяльності потребує додаткових досліджень.

Література

1. Купріна Н.М. Забезпечення конкурентоспроможності харчової промисловості України: теорія і практика: монографія. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 304 с.

2. Малярчук О.В. Аналіз динаміки бюджетування та її вплив на інвестиційну активність інноваційних підприємств в україні // Ефективна економіка. 2024. № 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.51 (дата звернення: 30.09.2025).

3. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. Modern Economics: електронне наукове фахове видання з економічних наук. 2017. № 6 (2017). С. 15-23. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Borisyuk-I.-O.-Semenyaka-YA.-V..pdf. (дата звернення: 30.09.2025).

4. Коробка С.В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства // Проблеми сучасних трансформацій: Електроний науковий журнал. Серія: економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). № 12. 2024. URL:

https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-02/2024-12-04-02 (дата звернення 30.09.2025)

5. Головко О.Г., Кочура В.С., Чеботарьова А.Ю. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу на підприємстві // Економіка та управління національним господарством. Випуск 6 (23). 2019. С. 110-116. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/18.pdf (дата звернення 30.09.2025)

6. Офіційний сайт UBC ANALYTICS - IBM ANALYTICS. URL: https://ubcanalytics.com.ua (дата звернення 30.09.2025).

АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

Купріна Н.М., д.е.н., проф., Кімаковська О.А., Гриб А.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасна організація бухгалтерського обліку на підприємствах та в організаціях неможлива без широкого використання інформаційних технологій. Наше дослідження підтвердило [1, с. 61-69], що застосування спеціалізованих бухгалтерських програмних комплексів дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій, таких як введення первинних документів, розрахунок заробітної плати, формування оборотносальдових відомостей та складання звітності. Це значно підвищує точність обліку, прискорює процес обробки інформації та зменшує ймовірність помилок.

Використання електронного документообігу та обміну даними з Казначейством в електронному форматі також є невід'ємною частиною сучасної облікової практики. Наше дослідження було проведено на основі інформаційного забезпечення Одеського національного технологічного університету (ОНТУ) [1], де організація бухгалтерського обліку є комплексною, багатоаспектною системою, що поєднує нормативно-правові вимоги, внутрішні положення, кваліфікований персонал та сучасні інформаційні технології. Її головною метою є забезпечення прозорого, ефективного та відповідального управління фінансовими ресурсами, що є запорукою сталого розвитку та успішного виконання освітньої та наукової місії університету в умовах постійних змін та викликів.

Удосконалення ведення бухгалтерського обліку, застосування сучасних діджитал-інструментів його ведення в Україні, орієнтація на європейські стандарти та підвищення вимог до прозорості й ефективності управління фінансовими ресурсами, на підприємствах та і організаціях актуалізують питання вдосконалення організації бухгалтерського обліку. Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій в ОНТУ, зокрема програмного комплексу KBS сприяє підвищенню організації бухгалтерського обліку та якості його ведення. Так, як показало наше дослідження, такий програмний продукт [1, с. 62-64], розроблений компанією «Комплексні Бюджетні Системи», надає можливості комплексного обліку стипендій в автоматизованому режимі в ЗВО. Програмне забезпечення «KBS. Облік бюджетної установи» є одним із провідних рішень на ринку України для автоматизації обліку у державних установах. Сучасні заклади вищої освіти стикаються з великим обсягом

облікової інформації, особливо в сфері оплати праці та нарахування стипендій. Щоб забезпечити точність, своєчасність та прозорість у розрахунках, в ОНТУ впроваджено автоматизовану систему бухгалтерського обліку, розроблену компанією «Комплексні бухгалтерські системи» (КБС).

Такий програмний продукт гарантує ЗВО повну відповідність українському бюджетному законодавству, дозволяє комплексно автоматизувати складні фінансово-облікові операції та суттєво підвищити ефективність і прозорість управління університетськими фінансами. Програмні продукти КБС включають цілий комплекс модулів, серед яких найбільш релевантними для теми є [1, с. 62-69]:

1. Модуль «Заробітна плата» – охоплює повний цикл нарахування заробітної плати для всіх категорій працівників університету.

2. Модуль «Стипендія» – надає зрозумілий інтерфейс розділу стипендія, що спрощує роботу бухгалтерів та відповідальних за нарахування стипендій.

3. Модуль «Облік в бюджетних установах» – модуль забезпечує узгодження даних про оплату праці та стипендії з загальною системою бухгалтерського обліку: контроль за фінансуванням згідно з КЕКВ (економічна класифікація видатків), автоматичне відображення операцій у плані рахунків, складання бухгалтерської та фінансової звітності.

Сучасним додатковим діджитал-інструментом для підприємства та організації в Україні для ведення управлінського обліку, як частини бухгалтерського, в тому числі податкового планування, управлінського та фінансового аналізу (процесу бюджетування та контролінгу, аналізу ймовірності банкрутства, ліквідності активів та балансу, управління грошовими потоками, розрахунками й дебіторської заборгованості тощо), організація казначейських операцій, прогнозування та ціноутворення є застосування методичного інструментарію UBC Analytics на платформі IBM Analytics. IBM Planning Analytics – провідна платформа у сфері бюджетування та планування за оцінкою BARC [2].

Дослідження показало [2], «наймасштабніше у світі опитування користувачів, проведене BARC (незалежний центр досліджень бізнес-додатків), підтвердило, що IBM Planning Analytics (на базі IBM Cognos TM1) перевершує конкурентів за 20 KPI. Ключові переваги: потужний функціонал, висока цінність, гнучкість та простота використання». Це сучасна інтегрована система бюджетування, консолідації, управління грошовими потоками та ліквідністю: поєднання потужності штучного інтелекту та готових рішень, яка є комплексною платформою для автоматизації та вдосконалення ключових процесів планування, бюджетування, формування консолідованої звітності та управління казначейськими операціями [2].

Застосування такого програмного продукту як UBC Analytics на платформі IBM Analytics – комплексної платформи автоматизації операційних та фінансових бізнес-процесів з використанням штучного інтелекту (AI), на нашу думку, є сучасним діджитал-інструментом ведення управлінського обліку та аналізу й дозволяє [2]: провести якісний аналіз та побудувати точні прогнози з оцінкою трендів, закономірностей та ризиків для кожного прогнозу; провести автоматичний підбір оптимальної статистичної моделі на основі 12 критеріїв відповідності; здійснювати адаптивне коригування прогнозів у режимі реального часу та проводити інтеграцію з іншими фінансовими інструментами для проведення розширеного аналізу; отримати графічні реальні результати проведених досліджень, планування, прогнозів, сценаріїв та ризиків; сформувати аналітичні звіти для прийняття обґрунтованих рішень; проводити автоматичне оновлення розроблених прогнозів із урахуванням нових даних та змін у бізнес-середовищі.

Проведене дослідження сучасних інформаційних систем, комплексної платформи автоматизації операційних та фінансових бізнес-процесів з використанням штучного інтелекту (AI) для підприємств – суб'єктів національної економіки та бюджетних організацій, для якісної організації і ведення бухгалтерського обліку є дієвими діджитал-інструментами здійснення процесу управління ними, результативності роботи персоналу, забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Кімаковська О.А. Облік і контроль розрахунків із стипендіатами в бюджетних установах на прикладі Одеського національного технологічного університету // Кваліфікаційна робота бакалавра. ОНТУ, Одеса. 2025. 105 с. URL: https://card-file.ontu.edu.ua/home.
2. Офіційний сайт UBC ANALYTICS – IBM ANALYTICS. URL: https://ubcanalytics.com.ua (дата звернення 30.09.2025).

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Ткаченко Д.О. аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Фермерські господарства є невід'ємною частиною аграрного сектору України, формуючи значний відсоток валового виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечуючи продовольчу безпеку країни. Їхня роль особливо важлива в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються у національній економіці. Проте одним із головних викликів для фермерських господарств залишається обмеженість інвестиційних ресурсів, необхідних для відтворення виробничого потенціалу. Виробничий потенціал охоплює матеріально-технічну базу, земельні та трудові ресурси, технологічний рівень, інноваційні можливості та організаційно-управлінські компетенції. Відновлення та модернізація цих складових неможливі без достатнього інвестиційного забезпечення [1].

Інвестиції відіграють подвійну роль у розвитку фермерських господарств: по-перше, вони дозволяють підтримувати виробничу базу на необхідному рівні, компенсуючи її фізичне та моральне зношення; по-друге, забезпечують стратегічний розвиток шляхом упровадження інновацій, цифрових технологій і нових бізнес-моделей. За відсутності належного інвестування фермерські господарства не здатні конкурувати з великими агрохолдингами, які мають доступ до ширших фінансових ресурсів. Це створює ризик посилення структурних дисбалансів у сільському господарстві та втрати гнучкості, яка є характерною перевагою фермерського сектора [2].

В умовах євроінтеграції України та відкриття нових можливостей для експорту сільськогосподарської продукції питання інвестиційного забезпечення фермерських господарств набуває стратегічного значення. Саме інвестиції є тим інструментом, що дозволяє поєднувати ефективність, інноваційність та екологічну стійкість виробництва.

Матеріали і методи. Для дослідження проблем інвестиційного забезпечення фермерських господарств було використано поєднання теоретичних та емпіричних методів. Метод системного аналізу дозволив розглядати інвестиційний процес як комплексну взаємодію суб'єктів (фермерів, банків, інвесторів, держави), об'єктів (виробничих ресурсів, технологій, інфраструктури) та механізмів (кредитування, лізинг, гранти, держпідтримка). Метод економіко-статистичного аналізу застосовувався для виявлення динаміки інвестицій у сільське господарство та оцінки їхнього впливу на продуктивність фермерських господарств. Використано також порівняльний метод для зіставлення українських реалій із практиками країн ЄС, де система кооперативного фінансування та

субсидування дозволила створити стійку інвестиційну базу фермерського виробництва [3].

SWOT-аналіз інвестиційного забезпечення показав, що сильними сторонами українських фермерських господарств є гнучкість у прийнятті рішень, високий рівень адаптації до змін ринку, локалізованість виробництва та орієнтація на екологічні ніші. Слабкі сторони – нестача власного капіталу, залежність від кредитів під високі відсотки, обмежені можливості для залучення зовнішніх інвестицій. Серед можливостей – розвиток державних і міжнародних програм підтримки, доступ до європейських фондів, розвиток ринку аграрних розписок. Загрози – нестабільність законодавства, воєнні ризики, інфляція та зростання вартості фінансових ресурсів [4].

Результати. Інвестиційне забезпечення відтворення виробничого потенціалу фермерських господарств має багатовимірний характер, що включає економічний, технологічний, соціальний та екологічний аспекти.

1. Економічний вимір. Інвестиції безпосередньо впливають на фінансову стійкість фермерських господарств. Залучення кредитних ресурсів, коштів інвесторів чи державних субсидій дозволяє формувати оборотний капітал, закуповувати сучасну техніку, модернізувати тваринницькі комплекси. За статистикою, фермерські господарства, що отримали інвестиції у технічне переоснащення, підвищили продуктивність праці на 20–30 % і скоротили виробничі витрати на одиницю продукції [5]. Це свідчить про те, що інвестиції стають ключем до підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2. Технологічний вимір. Модернізація матеріально-технічної бази є невід’ємною умовою відтворення виробничого потенціалу. Впровадження точного землеробства, автоматизованих систем зрошення, цифрових платформ управління фермою дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність і зменшити втрати. Проте для більшості фермерів вартість таких технологій є надто високою, тому інвестиційна підтримка стає критичною. Лізинг сільськогосподарської техніки, кредити під державні гарантії, грантові програми для цифровізації виробництва – усе це є інструментами, які дозволяють фермерам долати бар’єр доступу до інновацій [6].

3. Соціальний вимір. Інвестиції у фермерські господарства мають значний вплив на розвиток сільських територій загалом. Створення нових робочих місць, підвищення доходів населення, формування попиту на локальні послуги й товари – усе це є наслідком інвестування. Зокрема, у громадах, де фермери отримали інвестиційну підтримку для створення кооперативів, рівень зайнятості зріс на 10–15 %, а відтік молоді до міст знизився [7].

4. Екологічний вимір. Сучасне інвестування у фермерські господарства все частіше орієнтується на «зелені» технології: органічне

виробництво, зменшення використання хімічних добрив, перехід на відновлювані джерела енергії. Це не лише знижує екологічне навантаження на довкілля, а й створює додаткові ринкові ніші, адже попит на органічну продукцію у світі постійно зростає. За оцінками, фермерські господарства, що отримали інвестиції у сертифікацію органічного виробництва, змогли підвищити дохідність на 25–30 % завдяки доступу до преміальних ринків [8].

5. Інституційний вимір. Успішне інвестиційне забезпечення можливе лише за умови формування сприятливого інституційного середовища. Сюди належить удосконалення законодавства, розвиток системи аграрних розписок, державні програми гарантування кредитів, створення умов для діяльності кредитних кооперативів. Досвід Польщі, Литви та інших країн Центральної Європи показує, що саме кооперативні банки стали головним інструментом фінансування дрібних і середніх фермерів [9].

Висновки. Інвестиційне забезпечення є ключовим фактором відтворення виробничого потенціалу фермерських господарств. Воно визначає їхню здатність модернізувати технічну базу, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність, створювати робочі місця й забезпечувати екологічну стійкість. Для України актуальним є розвиток механізмів державної підтримки, залучення міжнародних фінансових інституцій, розбудова кооперативних форм фінансування, а також стимулювання приватних інвесторів через податкові пільги та гарантії. У перспективі саме інвестиції дозволять фермерам не лише відтворювати виробничий потенціал, а й ставати драйверами сталого розвитку сільських територій [10].

Література

1. Бородіна О.М. Фермерські господарства в Україні: стан і перспективи розвитку. – Київ: ІЕ НАНУ, 2021.
2. Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я. Інвестиційне забезпечення аграрного сектору економіки: монографія. – Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020.
3. Hagedorn K. Rural development and agricultural investment in Eastern Europe. – Berlin: Springer, 2021.
4. Кісіль М.І. Фінансово-кредитні механізми розвитку фермерських господарств. Економіка АПК. 2022. №2. С. 5–14.
5. FAO. Investment in smallholder agriculture for sustainable development. – Rome: FAO, 2020.
6. OECD. Agricultural innovation systems: Stimulating investment and growth. – Paris: OECD Publishing, 2021.
7. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. Розвиток фермерських кооперативів як інвестиційна перспектива. Актуальні проблеми економіки. 2021. №11. С. 72–81.

8. Willer H., Lernoud J. The World of Organic Agriculture. – Bonn: FiBL & IFOAM, 2022.
9. European Commission. Agricultural and rural development: Support for small farms. – Brussels: EC, 2021.
10. World Bank. Enabling the Business of Agriculture: Investing in farmers. – Washington, DC: World Bank, 2020.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Скляр Л.Б., к.е.н., доц., Матвійчук М.С., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Економічна нестабільність стала однією з ключових характеристик сучасного глобального середовища. Високий рівень волатильності фінансових ринків, інфляційні процеси, валютні коливання, наслідки воєнних конфліктів та пандемій суттєво впливають на функціонування підприємств і фінансових інституцій. Традиційні механізми фінансового управління, що базуються на стабільних прогнозах і лінійних моделях, дедалі частіше виявляються недостатніми. Саме тому актуальним стає пошук інноваційних підходів до фінансового управління, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкість підприємств у складних умовах [1].

Фінансове управління в умовах нестабільності потребує переходу від консервативних практик до використання новітніх інструментів: цифрових фінансових платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту у прогнозуванні, блокчейн-технологій, фінтех-рішень і нових форматів ризик-менеджменту. Особливу роль відіграють механізми фінансової стійкості, які дозволяють підприємствам не лише виживати під час криз, а й знаходити нові можливості для розвитку. Це зумовлює актуальність дослідження інноваційних підходів, які змінюють зміст та інструментарій фінансового управління у XXI столітті [2].

Матеріали і методи. У дослідженні використано поєднання системного, структурно-функціонального та порівняльного аналізу. Системний підхід дозволив розглядати фінансове управління як комплексний процес, що охоплює планування, організацію, контроль і регулювання фінансових потоків на підприємстві. Структурно-функціональний аналіз застосовувався для визначення ролі інноваційних інструментів у формуванні фінансової стратегії та підвищенні її ефективності. Порівняльний аналіз було використано для дослідження досвіду застосування новітніх фінансових рішень у різних країнах і секторах економіки [3].

Крім того, застосовано SWOT-аналіз інновацій у фінансовому управлінні, що дав змогу виокремити їхні сильні сторони (оперативність, прозорість, гнучкість), слабкі сторони (висока вартість упровадження, потреба в нових компетенціях), можливості (доступ до глобальних ринків капіталу, диверсифікація фінансових ресурсів) та загрози (кіберризики, нестабільність регуляторного середовища) [4].

Результати. Вплив інноваційних підходів на фінансове управління в умовах економічної нестабільності проявляється у кількох ключових

напрямах, які суттєво змінюють як зміст управлінських процесів, так і практичні результати діяльності підприємств.

1. Цифровізація фінансових процесів. Одним із найважливіших інноваційних трендів є широке впровадження цифрових фінансових платформ. Системи електронного документообігу, хмарні сервіси обліку, інтегровані ERP-рішення дозволяють підприємствам вести фінансову звітність у режимі реального часу, скорочувати витрати на бухгалтерські та аудиторські послуги, зменшувати ризик помилок. Для компаній, які працюють у нестабільних умовах, це означає підвищення прозорості та швидкості ухвалення рішень [5].

2. Big Data і прогнозна аналітика. Інноваційні фінансові практики базуються на аналізі великих даних. Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування грошових потоків, попиту на продукцію, валютних курсів чи ризиків дефолтів контрагентів дозволяє підприємствам діяти на випередження. Наприклад, у банківському секторі застосування big data-аналітики дозволило знизити рівень неповернень кредитів на 15–20 % завдяки точнішій оцінці позичальників [6].

3. Інноваційний ризик-менеджмент. В умовах нестабільності головним завданням фінансового управління стає мінімізація ризиків. Сучасні підходи передбачають використання інструментів хеджування, фінансових деривативів, страхування від коливань валютних курсів та процентних ставок. Водночас інноваційні рішення включають створення автоматизованих систем моніторингу ризиків, які дозволяють у реальному часі відстежувати зміни макроекономічних показників і швидко коригувати фінансові стратегії [7].

4. Блокчейн і фінансова прозорість. Технології блокчейну відкривають нові можливості для фінансового управління, забезпечуючи повну прозорість і незмінність фінансових операцій. Для підприємств це означає підвищення довіри з боку партнерів і інвесторів, зменшення транзакційних витрат, спрощення доступу до міжнародних фінансових ринків. Застосування смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виконання фінансових угод, що особливо актуально під час економічної нестабільності [8].

5. Фінтех і альтернативні фінансові ресурси. Поява фінтех-компаній значно розширила спектр фінансових інструментів для підприємств. Краудфандингові платформи, p2p-кредитування, цифрові гаманці та платіжні сервіси стали альтернативою традиційним банківським каналам. Для малого й середнього бізнесу, який найбільше потерпає від нестабільності, фінтех-рішення відкрили доступ до фінансування, яке раніше було недосяжним [9].

6. ESG-фінансування та стійкий розвиток. Новітнім напрямом фінансового управління є орієнтація на екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG). У сучасних умовах компанії, які інтегрують ці

підходи у фінансову політику, отримують кращі умови фінансування від міжнародних інвесторів і банків, що дедалі більше орієнтуються на сталість бізнесу. Для підприємств це стає способом не лише залучати інвестиції, а й формувати довгострокову стійкість [10].

7. Кадровий аспект фінансових інновацій. Впровадження інноваційних підходів потребує підготовки нових кадрів. Фінансові аналітики мають володіти навичками роботи з big data, знати основи програмування, розуміти принципи кібербезпеки. Інвестиції у людський капітал стають невід'ємною частиною інноваційного фінансового управління. Компанії, які ігнорують цей аспект, залишаються вразливими до ризиків і не можуть повною мірою використати потенціал цифрових рішень [6].

Разом ці напрями формують нову парадигму фінансового управління, де ключовим стає не лише збереження стабільності, а й здатність до швидкої адаптації, використання даних для прогнозування та прозорість фінансових потоків.

Висновки. Інноваційні підходи до фінансового управління є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності. Вони дозволяють не лише мінімізувати ризики, а й знаходити нові джерела фінансування, підвищувати ефективність використання ресурсів, забезпечувати прозорість і довіру з боку партнерів та інвесторів. Подальші дослідження мають бути зосереджені на інтеграції фінтех-рішень у фінансові стратегії підприємств, розвитку ESG-фінансування та формуванні компетентностей фінансових менеджерів нового покоління [4; 7].

Література

1. Ткаченко А.М. Фінансовий менеджмент в умовах нестабільності. – Київ: КНЕУ, 2021.
2. Zaman R. Financial strategies for crisis management. – London: Routledge, 2020.
3. Гриценко О.В. Інноваційні механізми фінансового управління підприємством. – Харків: Фактор, 2022.
4. OECD. Financial resilience in times of crisis. – Paris: OECD Publishing, 2021.
5. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world. – New York: Penguin, 2020.
6. Chen J. Big data and finance: Analytics, AI, and applications. – Singapore: Springer, 2021.
7. Hull J. Risk management and financial institutions. – New Jersey: Wiley, 2022.

8. Swan M. Blockchain: Blueprint for a new economy. – Beijing: O'Reilly Media, 2020.
9. Arner D., Barberis J., Buckley R. FinTech and the remaking of financial institutions. – Oxford: Oxford University Press, 2021.
10. World Bank. Sustainable finance and ESG investing. – Washington, DC: World Bank, 2022.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Лагодієнко М.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації питання стратегічного розвитку сільських територій стає одним із ключових для забезпечення сталого економічного зростання країни. Сільські громади виступають не лише аграрними осередками, а й соціально-культурними просторами, де формується значна частка людського капіталу. Водночас вони стикаються з проблемами демографічного скорочення, недостатньої інфраструктури, обмежених можливостей для бізнесу й зайнятості населення. Традиційні підходи до стратегічного планування не завжди забезпечують належний рівень ефективності через бюрократичність, інерційність та обмеженість інформаційної бази. Саме цифрова трансформація відкриває нові горизонти для модернізації механізмів планування та управління розвитком сільських територій [1].

Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти життєдіяльності громади, від управління інфраструктурою до прийняття стратегічних рішень. Вона передбачає використання сучасних інформаційних систем, аналітики великих даних, штучного інтелекту, платформ електронної демократії, геоінформаційних систем (GIS), цифрових сервісів для населення та бізнесу. Усе це створює передумови для прозорого, ефективного та адаптивного управління, яке відповідає викликам часу [2].

Матеріали і методи. Для дослідження впливу цифрової трансформації на стратегічне планування розвитку сільських територій використано міждисциплінарний підхід, що поєднує економічні, соціологічні та управлінські методи. Системний аналіз дозволив оцінити взаємозв’язки між цифровими інноваціями, ресурсами громади та результатами їхнього розвитку. Методи компаративного аналізу застосовано для зіставлення практик цифрового планування у країнах ЄС та Україні. SWOT-аналіз допоміг виявити сильні сторони (оперативність, прозорість), слабкі сторони (нестача кадрів, цифрова нерівність), можливості (доступ до міжнародних програм, розвиток цифрових сервісів) та загрози (кібербезпека, високі витрати на інфраструктуру) [3].

Особливу увагу приділено вивченню практичного досвіду реалізації «розумних сіл» у країнах ЄС, а також пілотних проєктів цифровізації громад в Україні, де впровадження інтернет-платформ для електронних послуг, геоінформаційних систем та цифрового моніторингу інфраструктури вже дало позитивні результати [4].

Результати. Вплив цифрової трансформації на механізми стратегічного планування розвитку сільських територій проявляється у багатьох вимірах, які суттєво змінюють процес управління.

1. Нові можливості збору та аналізу даних. Традиційне планування часто спирається на статистику з часовим лагом, що не дозволяє вчасно реагувати на зміни. Сучасні цифрові інструменти, зокрема супутникові дані, мобільна аналітика, соціальні опитування через онлайн-платформи, дозволяють громадам отримувати актуальну інформацію у реальному часі. Це створює основу для прогнозного моделювання та сценарного аналізу, які значно підвищують якість стратегічних рішень [5].

2. Підвищення прозорості та участі громади. Платформи електронної демократії дають можливість мешканцям брати безпосередню участь у стратегічному плануванні, висловлювати пріоритети та контролювати використання бюджетних коштів. Це знижує ризики корупції, підвищує довіру до органів влади та формує соціальний капітал, необхідний для успішної реалізації стратегій [6].

3. Управління інфраструктурою та ресурсами. Системи цифрового моніторингу дозволяють відстежувати стан доріг, енергетичних мереж, об’єктів соціальної інфраструктури. Завдяки цьому стратегічне планування стає більш обґрунтованим, адже пріоритети інвестицій визначаються не на основі інтуїції, а на базі реальних даних. Наприклад, використання систем енергомоніторингу в низці українських громад дозволило скоротити витрати на енергоресурси на 15–20 %, спрямовуючи заощаджені кошти на розвиток освіти й медицини [7].

4. Формування нових економічних можливостей. Цифрова трансформація створює умови для диверсифікації економічної діяльності сільських територій. Платформи електронної комерції, аграрні маркетплейси, сервіси для дистанційної зайнятості дозволяють мешканцям сіл отримувати доходи без необхідності виїжджати до міст. Це підвищує рівень економічної активності та сприяє утриманню молоді у сільських громадах [8].

5. Координація між рівнями влади. Використання єдиних цифрових платформ для управління проєктами дозволяє уникати дублювання функцій, забезпечує узгодженість дій органів місцевого самоврядування, бізнесу та центральних органів влади. Це значно знижує бюрократичні витрати та підвищує ефективність реалізації стратегій [9].

6. Управління ризиками. Цифрові системи дозволяють громадам швидко реагувати на зовнішні виклики – від економічних криз до природних катастроф. Використання алгоритмів прогнозування дає змогу оцінити ризики, моделювати наслідки та підготувати антикризові заходи. Це формує основу для стійкого розвитку навіть в умовах нестабільності [10].

7. Кадровий аспект. Цифрова трансформація вимагає підготовки нових кадрів: менеджерів із цифрової економіки, аналітиків даних, спеціалістів з кібербезпеки. Інвестиції в людський капітал стають одним із пріоритетів стратегічного планування. Без цього цифрова інфраструктура залишиться недієздатною, а громади не зможуть повністю реалізувати свій потенціал [3].

8. Міжнародний досвід. Досвід країн ЄС свідчить, що цифровізація сільських територій дозволяє не лише модернізувати управління, а й інтегрувати громади в європейські економічні простори. Ініціатива «Smart Villages» показала, що використання цифрових інструментів підвищує рівень зайнятості, залучає інвестиції та покращує якість життя населення. Для України цей досвід є важливим орієнтиром [4].

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що цифрова трансформація виступає каталізатором оновлення стратегічного планування, роблячи його більш гнучким, прозорим і результативним.

Висновки. Цифрова трансформація кардинально змінює механізми стратегічного планування розвитку сільських територій. Вона підвищує ефективність збору та аналізу даних, сприяє залученню громади, оптимізує управління інфраструктурою, створює нові економічні можливості та зміцнює кадровий потенціал. Водночас для успішної реалізації цифрових стратегій необхідно подолати виклики, пов’язані з цифровою нерівністю, високими витратами на інфраструктуру та кіберзагрозами. Подальший розвиток цього напряму має ґрунтуватися на інтеграції міжнародного досвіду, державній підтримці та активній участі громадян [5; 8].

Література

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton, 2016.
2. Tapscott D. Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – New York: McGraw-Hill, 2020.
3. Ляшенко В.І., Петрова І.Л. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку в Україні. – Київ: Ін-т економіки НАН України, 2021.
4. European Network for Rural Development. Smart Villages and Rural Digitalisation. – Brussels: ENRD, 2022.
5. OECD. Rural Well-being: Geography of Opportunities. – Paris: OECD Publishing, 2020.
6. Кузьменко О.В. Електронне урядування та цифрова трансформація в публічному управлінні. – Харків: Право, 2021.
7. FAO. Digital technologies in agriculture and rural areas. – Rome: FAO, 2021.

8. United Nations. E-Government Survey: Digital Government in the Decade of Action. – New York: UN, 2022.
9. World Bank. GovTech Maturity Index 2022. – Washington, DC: World Bank, 2022.
10. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2018.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОГО СЕКТОРУ

Загора А., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України управління ефективністю землекористування стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Земельні ресурси є основою аграрного виробництва, проте їхній потенціал часто використовується нераціонально, що призводить до зниження врожайності, підвищення собівартості продукції та втрати позицій на ринку [1]. Водночас глобальні виклики – зміна клімату, посилення конкуренції, зростання вимог до екологічних стандартів – зумовлюють необхідність пошуку нових управлінських рішень [2].

Ефективне землекористування не лише забезпечує економічні переваги, але й сприяє сталому розвитку підприємств та регіонів, створює основу для соціальної стабільності та екологічної рівноваги. Саме тому проблема управління землекористуванням набуває комплексного значення – від агрономічного й технологічного рівня до фінансово-економічних і соціальних рішень [3].

Матеріали і методи. Для дослідження ефективності землекористування застосовано комплексну методику, яка поєднує кількісні й якісні підходи. Серед основних методів:

економіко-статистичний аналіз, що дозволив дослідити залежність урожайності від структури посівних площ, обсягів використаних ресурсів та рівня механізації;

системний аналіз, що розглядав земельні ресурси як частину інтегрованої системи підприємства, пов’язаної з фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами;

SWOT-аналіз, що допоміг виявити внутрішні сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози у сфері землекористування [2];

GIS-технології та дистанційне зондування, що дали змогу оцінити просторові характеристики земель, неоднорідність ґрунтів та їхню родючість [4].

Крім того, використано порівняльний аналіз різних моделей землекористування: традиційної (екстенсивної), ресурсоощадної (з мінімальним обробітком, сидеральними культурами) та інноваційної (із застосуванням точного землеробства, цифрових платформ моніторингу, автоматизованих систем зрошення).

Результати. Розкрито практичні наслідки управління ефективністю землекористування для конкурентоспроможності підприємств харчового сектору.

1. Економічна результативність. Управління землекористуванням безпосередньо впливає на економічні показники підприємства. Запровадження систем точного землеробства дає змогу знизити витрати на насіння, добрива та засоби захисту рослин у середньому на 15–20 %, що у масштабах великих підприємств означає мільйони гривень економії на сезон [3]. Одночасно це дозволяє підвищити врожайність на 10–18 %, що прямо збільшує обсяги реалізації та забезпечує стабільність постачань переробним підприємствам. У результаті рентабельність виробництва зростає, а ризики коливань зменшуються.

2. Поліпшення якості сировини. Якість аграрної продукції є визначальним чинником конкурентоспроможності у харчовій промисловості. Сучасні системи управління ґрунтовим живленням дозволяють вирощувати зернові з підвищеним вмістом білка чи олійні культури з оптимальною олійністю. Це означає, що аграрії можуть точніше задовольняти вимоги харчових підприємств, які орієнтуються на стандарти внутрішніх і міжнародних ринків [4].

3. Соціальний ефект. Ефективне землекористування сприяє розвитку сільських територій. Підприємства, що впроваджують інноваційні технології, створюють попит на висококваліфіковану робочу силу, зокрема агрономів-аналітиків, фахівців з управління даними, операторів сучасної техніки. Це забезпечує нові робочі місця та зростання доходів населення. Крім того, підвищення ефективності землекористування зменшує міграційні процеси з села до міста, оскільки робота у сільській місцевості стає більш привабливою [2].

4. Екологічний вимір. Сучасні технології дозволяють одночасно досягати економічної ефективності та екологічної стійкості. Наприклад, застосування сидеральних культур підвищує вміст органічної речовини у ґрунті, покращує структуру й водопроникність, а мульчування знижує випаровування вологи. Це важливо для адаптації до кліматичних змін, коли посухи стають частішими та інтенсивнішими [1].

5. Водні ресурси і зрошення. Управління ефективністю землекористування охоплює також питання раціонального використання води. Системи краплинного зрошення й моніторингу вологості ґрунту дозволяють скоротити витрати води на 25–30 %, водночас забезпечуючи оптимальні умови для рослин. Це не лише знижує витрати, а й допомагає уникнути конфліктів за доступ до водних ресурсів, що набуває дедалі більшого значення в умовах кліматичної нестабільності [4].

6. Кластеризація та інтеграція у виробничо-збутові ланцюги. Раціональне використання земельних ресурсів посилює інтеграцію аграрних підприємств у кластери «поле – переробка – ринок». Це дозволяє

формувати прогнозовані обсяги виробництва, відповідати вимогам харчових підприємств і уникати нестабільності постачань. У результаті аграрії отримують не лише економічні дивіденди, а й довгострокові контракти, що забезпечують стійкий розвиток [5].

7. Управління ризиками. Оптимізація землекористування дає змогу мінімізувати виробничі ризики. Завдяки системам моніторингу підприємства можуть оперативно реагувати на появу шкідників, нестачу вологи чи поживних речовин. Це скорочує втрати врожаю та підвищує стабільність виробництва. Крім того, прозорість управлінських процесів і наявність даних про стан земель полегшують доступ до банківського кредитування та страхування, що знижує фінансові ризики [3].

8. Довгострокова стійкість. Завдяки ефективному управлінню землекористуванням підприємства формують основу для довгострокової конкурентоспроможності. Висока врожайність і якість продукції, екологічна відповідальність, позитивний соціальний вплив – усе це створює репутаційний капітал, що відкриває доступ до нових ринків, партнерств та інвестицій [2].

Загалом результати дослідження підтверджують, що ефективне управління землекористуванням є багатовимірним процесом, який одночасно впливає на економіку, екологію, соціальну сферу та ринкові перспективи підприємств харчового сектору

Висновки. Ефективне управління землекористуванням є стратегічною умовою підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств харчового сектору. Воно сприяє зниженню витрат, підвищенню врожайності, поліпшенню якості продукції, створенню нових робочих місць, адаптації до кліматичних викликів і формуванню позитивного іміджу підприємств. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на розробці моделей інтеграції інноваційних технологій у практику землекористування, на пошуку шляхів підвищення екологічної стійкості виробництва та на визначенні механізмів державної підтримки, які стимулюватимуть підприємства до впровадження сучасних підходів [1; 3].

Література

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств. – Київ: КНЕУ, 2021.

2. Григоренко Ю.І. Управління земельними ресурсами в аграрному секторі: монографія. – Харків: Фоліо, 2022.

3. Пилипенко О.В. Сучасні підходи до ефективності використання земельних ресурсів. Економіка АПК. 2023. №4. С. 15–22.

4. Kulyk, P. Sustainable land use management in agribusiness. Agricultural Economics, 2022, №9, pp. 44–51.

5. Shevchenko M. Digitalization in agriculture: land use efficiency aspects. Journal of Agricultural Studies, 2023, №11, pp. 77–85.

ЗМІСТ

1. ***Згадова Н.С., к.е.н., доц., Павленко Г.М., ст.викладач (м. Одеса)***
ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ ТА ЗАХИСТ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ…… 3

2. ***Згадова Н.С., к.е.н., доц., Паненко О.Є., аспірант (м. Одеса)***
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РОЛЬ ДЕРЖАВИ ТА ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУТІВ……. 8

3. ***Згадова Н.С., к.е.н., доц., Работін Ю.А., к.е.н., доц. (м. Одеса)***
РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ ТА БОРГОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ У ЗМІЦНЕННІ ТА ПІДТРИМЦІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ……. 12

4. ***Згадова Н.С., к.е.н., доц, Рашевський А.В., аспірант (м. Одеса)***
ВПЛИВ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ…… 16

5. ***Мельник Ю.М., к.філос.н., доц., Тодорова С.М., к.філос.н., доц., Шевченко Г.А., к.філос.н., доц. (м. Одеса)***
ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ……. 20

6. ***Черняк Г.А., к.іст.н., доц. (м. Одеса)***
ГРОМАДЯНСЬКІ ЦІННСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ПРАВОВИЙ І ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ…… 22

7. ***Черняк Г.А., к.іст.н., доц. (м. Одеса)***
СУБ'ЄКТИВНЕ ВІДЧУТТЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНСТРУКТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ….. 25

8. ***Черкаський А.В., к.іст.н, доц. (м. Одеса)***
ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ТА ГРОМАДЯНСЬКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТУДЕНТІВ ВНЗ…… 28

9. ***Ботіка Т.С., к.іст.н., доц. (м. Одеса)***
ГРОМАДЯНСЬКІ ЦІННОСТІ В КОНТЕКСТІ ДІАЛОГУ КУЛЬТУР ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ……. 31

10. ***Добрянська Н.А., д.е.н., проф., Курченко Д.С., аспірант (м. Одеса)***
ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ЗАРУБІЖНІЙ ПРАКТИЦІ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ…….. 34

11. ***Зелінська Є. Ю., аспірант кафедри смарт-економіки (м. Київ)***
EUROPEAN EXPERIENCE IN REDUCING THE SHADOW ECONOMY AND ITS ADAPTATION TO THE UKRAINIAN NATIONAL ECONOMY…… 36

12. ***Нацвлішвілі Т.М., аспірант (м. Київ)***
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ КНР ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ ТА ПОСИЛЕННЯ ЇЇ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ……... 40

13. ***Немченко В.В., д.е.н., проф., Борозьонов Є.І., аспірант (м. Одеса)***
ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ……. 43

14. ***Перекицай М.В. (м. Кривий Ріг)***
РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС У ВІЙНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВИМИ СТРУКТУРАМИ…… 45

15. ***Самофатова В.А. д.е.н., проф., Самофатов М.І. PhD, доц. (м. Одеса)***
СТАЛИЙ ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК ВИНОГРАДАРСЬКО-ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СЕРЕДОВИЩІ……. 49

16. ***Черкасов Д.Ф., аспірант (м. Одеса)***
КОНЦЕПЦІЯ СИСТЕМНОГО ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ……. 51

17. ***Маковецька А. О., здобувач третього рівня освіти (PhD) (м. Одеса)***
ПЛАНУВАННЯ МОРСЬКОГО ПРОСТОРУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЗІ МАРИКУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ……. 54

18. ***Павлов О. І.-молодший, аспірант (м. Одеса)***
ОБ'ЄДНАНА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК НОВИЙ СУБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ…….. 58

19. ***Волкова А.Ю., аспірант, Іванченкова Л.В., д.е.н, проф., Харахаш О.В., аспірант (м. Одеса)***
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІЙ: КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ…… 63

20. ***Ніколюк О.В., д.е.н., проф., Кравченко Ю.І., аспірант (м. Одеса)***
РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ ТА КРИЗ……... 67

21. ***Бахчиванжи Л.А., к.е.н., доц., Слюсаренко Д.В., здобувач СВО «Магістр» (м. Одеса)***
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МУЛЬТИМОДАЛЬНОГО ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНОГО ХАБУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ…… 72

22. ***Брайко М.Г., ст. викл., Пастух Н.В., здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
ІНТЕГРАЦІЯ ЧАТ-БОТІВ У СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ: ВПЛИВ НА ЗАЛУЧЕНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ І БРЕНД-КОМУНІКАЦІЮ…… 76

23. ***Голодонюк О.М., ст. викл., Мардар М.Р., д.т.н., проф., Устенко І.А., к.т.н., доц. (м. Одеса)***
МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ, ПРОБЛЕМ І СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ……. 80

24. ***Донець А.О., к.т.н., доц., Мардар М.Р., д.т.н., проф., Агунова Л.В., к.т.н., доц. (м. Одеса)***
МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ М'ЯСНИХ ПРОДУКТІВ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ……... 84

25. ***Кордзая Н.Р., д.е.н., проф. (м. Одеса)***
ОСНОВНІ ПРАВИЛА ВЕДЕННЯ БЛОГУ……... 88

26. ***Лозовська Г.М., к.е.н., доц., Значек Р.Р., к.т.н., доц. (м. Одеса)***
КРЕАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ…….. 90

27. ***Мардар М.Р., д.т.н., проф., Донець Л.Я., к.т.н., доц., Устенко І.А.Я., к.т.н., доц. (м. Одеса)***
АНАЛІЗ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИРОБНИЦТВА КОМБІКОРМІВ…….. 93

28. ***Мардар М.Р., д.т.н., проф., Кручек О.А., к.т.н., доц., Сокіл А., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ТРЕНДИ НА РИНКУ КОМБУЧІ В УКРАЇНІ…….. 96

29. ***Мільчева В.В., PhD, доц., Коваль С.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ВЕБ-САЙТ КАФЕДРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПРОДУКТІВ НА РИНКУ……... 99

30. ***Савченко Т.В., д.е.н., проф., Коноваленко А.В., здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
EVENT-МАРКЕТИНГ В ЕПОХУ DIGITAL: СИНЕРГІЯ ОФЛАЙН- ТА ОНЛАЙН-АКТИВНОСТЕЙ……... 102

31. ***Бушко П.О., аспірант (м. Одеса)***
БРЕНДИНГ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ…… 105

32. ***Демянчик Ю.В., аспірант (м. Одеса)***
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ…….. 108

33. ***Немчинінов Є.В., аспірант (м. Одеса)***
ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ…….. 111

34. ***Зозуля І.А., аспірант (м. Одеса)***
ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ……... 114

35. ***Лагодієнко В.В., д.е.н., проф., Богданова М.В., аспірант (м. Одеса)***
МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ…….. 118

36. ***Матузний О.О., аспірант (м. Одеса)***
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ……. 121

37. ***Мільчева В.В., PhD, доц., Малюк О.Г., аспірант (м. Одеса)***
МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ……. 124

38. ***Мільчева В.В., PhD., доц., Панасюк В.С., аспірант (м. Одеса)***
ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ…….. 128

39. ***Мільчева В.В., PhD., доц., Рибалко В.С., аспірант (м. Одеса)***
СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ…… 131

40. ***Немченко В.В., д.е.н., проф., Мороз О.В., аспірант (м. Одеса)***
МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПОСЛУГАМИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ…… 135

41. ***Савченко Т.В., д.е.н., проф., Круліковський К.Ю., аспірант (м. Одеса)***
ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ…….. 138

42. ***Агеєва І.М., к.е.н., доц., Рабочий Є.А., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВПЛИВУ ЗМІН КЛІМАТУ НА РИНОК СИРОВИНИ…… 142

43. ***Агеєва І.М., к.е.н., доц., Зайцева А.О., ас. (м. Одеса)***
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ…… 145

44. ***Асауленко Н. В., PhD, доц. (м. Одеса)***
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ: ОЦІНКА ТА ПРАКТИКИ…….. 149

45. ***Дьяченко Ю.В. к.е.н., доц., Діскаленко Д.С. здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ……... 152

46. ***Дьяченко Ю.В. к.е.н, доц., Коренман Є.М., ст.викл., Швець І.О., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКО- ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРНОЇ ГАЛУЗІ…….. 155

47. ***Дьяченко Ю.В. к.е.н., доц., Шитра В.О. здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ…….. 158

48. ***Корсікова Н.М., к.е.н., доц., Кічук Ю.Д., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОЄДНАННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ У СФЕРІ ХАРЧОВОГО БІЗНЕСУ…… 163

49. ***Корсікова Н. М. к.е.н., доц., Палієнко Д., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, ЯК ВАГОМОГО ЧИННИКА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….. 167

50. ***Мужайло В.Д., к.е.н., доц., Ніколаєва А.М., здоб.СВО «Бакалавр», Мужайло С.В., здоб. СВО «Доктор філософії» (м. Одеса)***
СМІТТЄПЕРЕРОБНІ ЗАВОДИ ЯК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД УКРАЇНИ…… 171

51. ***Мунтян І.В., к.с.н., доц., Дондук Д.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА……..... 175

52. ***Мунтян І.В., к.с.н., доц., Захарчевська Ю.О., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….. 179

53. ***Павлова І.О., д.е.н. доц. (м. Одеса)***
МЕНЕДЖМЕНТ ХАРЧОВИХ ІННОВАЦІЙ: ВИКЛИКИ, МОДЕЛІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ…… 183

54. ***Палвашова Г.І., к.т.н., доц. (м. Одеса)***
ХАРЧОВИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ…… 185

55. ***Седіков Д. В., PhD, ст. викл., Зайцева А. ас. (м. Одеса)***
ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ……. 188

56. ***Седікова І.О., д.е.н., проф., Савенко І.І., д.е.н., проф., Буняк О.В., інженер (м. Одеса)***
МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ……. 190

57. ***Шалагінова Д.С., аспірантка (м. Одеса)***
ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК І НОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦИФРОВУ ДОБУ……. 192

58. ***Чумакова Г.В., к.держ.упр., доц., Рябков В.О., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕДІА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ……. 195

59. ***Ніколюк О.В., д.е.н., проф., Чумакова Г.В., к.держ.упр., доц., Квашенко В.П., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ГЕНДЕРНИЙ ПРОФІЛЬ ГРОМАДИ ЯК БАЗОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ……. 198

60. ***Ніколюк О.В., д.е.н., проф., Чумакова Г.В., к.держ.упр., доц., Пасічнюк В.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІСНУЮЧИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ…… 202

61. ***Чумакова Г.В., к.держ.упр., доц., Мельник А.Р., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ……... 205

62. ***Roman Semko, candidate of economic sciences, PhD, Associate Prof. National University of "Kyiv-Mohyla Academy"***
BEHAVIORAL ASPECTS OF DECLARED INCOME BY SMALL COMPANIES 209

63. ***Kulakovska T.A., Doctor of Economics, Professor, Odesa National University of Technology***
Koieva Ya.S., WU, Viena University of Economics and Business
RISK MANAGEMENT IN LOGISTICS DURING CRISIS SITUATIONS…….. 212

64. ***Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Делі Д.П., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ПРОБЛЕМИ ТА РИЗИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ У КОНДИТЕРСЬКІЙ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ……. 215

65. ***Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Древаль А.М., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ВПЛИВ РИЗИКІВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ..... 218

66. ***Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Лохматов О.І., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ…… 222

67. ***Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Полуліх В.М., аспірант (м. Одеса)***
СТАН, ДИНАМІКА ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……. 226

68. ***Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Рудохліб Данило К., здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
ФІНАНСОВА СТАТИСТИКА У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ ТА ДОНОРСЬКИХ РЕСУРСІВ…… 229

69. ***Кулаковська Т.А., д.е.н., проф., Рудохліб Дар'я К., здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ТА ЇХНЯ ІНТЕГРАЦІЯ В ІНКЛЮЗИВНУ ЕКОНОМІКУ……. 232

70. ***Магденко С.О., ст.викл., Петкова Д.Ф., PhD, ас. (м. Одеса)***
ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ – ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА…….. 236

71. ***Мостовой В.М., аспірант (м. Одеса)***
ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ЕНЕРГОМОДЕРНІЗАЦІЇ ЖИТЛОВОГО СЕКТОРУ…… 239

72. ***Nederița A.D., Doctor of Economics, Professor***
Grabarovschi L.V., PhD in Economics, Associate Professor
Academy of Economic Studies of Moldova, Chișinău
FINANCIAL REPORTING OF ENTITIES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: CHALLENGES AND PERSPECTIVES…… 246

73. ***Шишлюк В.Р., к.ю.н, доц. (м. Одеса)***
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ФІНАНСОВОГО І МАЙНОВОГО РИНКУ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ……. 251

74. ***Харахаш О.В., аспірант, Іванченкова Л.В., д.е.н , проф., Волкова А.Ю., аспірант (м. Одеса)***
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ……. 255

75. ***Пурцхванідзе О.В., к.філос.н., доц. (м. Одеса)***
ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ГУМАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ……. 257

76. **Oleksii Haharinov, Ph.D. in Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics**
Valerii Nemchenko, Doctor of Economics, Professor, Odesa National University of Technology
ASPECTS OF MANAGEMENT OF SYSTEMIC EXCELLENCE OF AN ENTERPRISE AS A BUSINESS ORGANIZATION IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY…….. 260

77. ***Савенко І.І., д.е.н., проф., Сирота В.С. здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
ШКОЛА НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ: РОЗВИТОК ПЕРШОЇ КЛАСИЧНОЇ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ……. 264

78. ***Савенко І.І., д.е.н., проф., Кілафли А.О., здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
НЕОКЛАСИЧНА ШКОЛА - ШКОЛА РУХУ ДО ГУМАННИХ СТОСУНКІВ 268

79. ***Буяновська Я.А., здоб. СВО «Магістр», Лобоцька Л.Л., к.т.н., доц. (м. Одеса)***
ФІНАНСОВЕ ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ…….. 270

80. ***Городніченко С.М., аспірант, Замлинський В.А., д.е.н.,проф. (м. Одеса)***
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗПОДІЛУ ЕНЕРГОРЕСУРСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ……. 274

81. ***Громлюк М.Я., здоб. СВО «Магістр», Панкова Н.І., здоб. СВО «Магістр», Замлинська О.В., к.е.н., доц. (м. Одеса)***
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ АГРОПІДПРИЄМСТВ ПРИЧОРНОМОР'Я УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ……. 278

82. ***Дерменжи В.В., здоб. СВО «Магістр», Замлинська О.В., к.е.н., доц. (м. Одеса)***
ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АПК В УМОВАХ ВІЙНИ ТА МАЙБУТНЬОГО СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ……. 283

83. ***Дідух С.М., д.е.н., проф., Король О.О., аспірант (м. Одеса)***
ЧИННИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ……. 287

84. ***Замлинський В.А., д.е.н., проф., Ткач С.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
МІЖНАРОДНА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ 291

85. ***Петренко О.П., к.е.н, доц., Фірса Д., здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
РОЛЬ СПОЖИВАЧА В ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ…… 295

86. ***Федака В.В., аспірант, Осик С.В., к.держ.упр., доц. (м. Одеса)***
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ……. 300

87. ***Фрум О.Л., к.е.н., доц. (м. Одеса)***
ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-АНАЛІТИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ МОДЕЛЮВАННІ…… 304

88. ***Dr Thompson Inna***
Warrington and Halton Teaching Hospitals, United Kingdom
THE MANAGEMENT SYSTEM AND ORGANIZATIONAL MODEL OF THE NATIONAL HEALTH SERVICE OF THE UNITED KINGDOM…… 308

89. ***Басюркіна Н.Й., д.е.н., проф. Ласкаєв О.М., PhD, ст. викл., Спаський І.Д., PhD, ст. викл. (м. Одеса)***
СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ …… 311

90. ***Верхівкер Я.Г., д.т.н., проф. (м. Одеса)***
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ІНВЕСТУВАННЯ У ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ……. 314

91. ***Шишлюк В. Р., к.ю.н., доц. (м. Одеса)***
ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ…… 317

92. ***Памбук С.А., к.т.н., доц., Спаський І.Д., PhD, ст. викл., Шенгелая М.В., зав. лаб. (м. Одеса)***
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ РИБНИХ КОНСЕРВІВ 321

93. ***Шалений В.А., к.е.н., доц. (м. Одеса)***
РОЛЬ АНАЛІЗУ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……. 324

94. ***Мартиросян І.А., к.т.н, доц., Спаський І.Д., PhD, ст. викл. (м. Одеса)***
ВИКОРИСТАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ІГОР У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКІХ ЗДІБНОСТЕЙ ……. 328

95. ***Кривоногова І.Г., к.е.н. (м. Одеса)***
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПЕРЕРОБКИ ВІДХОДІВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ……. 331

96. ***Лизогуб А.О., аспірант (м. Одеса)***
РОЛЬ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ…… 336

97. ***Шалений В.А., к.е.н., доц., Гладкий І.В., аспірант (м. Одеса)***
КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ…….. 340

98. ***Шалений В.А., к.е.н., доц., Беник М.М., аспірант (м. Одеса)***
РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ……. 343

99. ***Савченко Т.В., д.е.н., проф., Кривенок А.Л., аспірант (м. Одеса)***
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ……. 347

100. ***Савченко Т.В., д.е.н., проф., Загора Р.В., аспірант (м. Одеса)***
СТАЛИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ……. 351

101. ***Лагодієнко В.В., д.е.н., проф., Остріков В.В., аспірант (м. Одеса)***
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ……. 354

102. ***Круліца І.В., д.е.н., доц., Іваніцький І.О., аспірант (м. Одеса)***
ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ…….. 357

103. ***Савченко Т.В., д.е.н., проф., Буряченко Ю.М., аспірант (м. Одеса)***
МАРКЕТИНГОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ…… 361

104. ***Іванченкова Л.В., д.е.н., проф., Ткачук О.М., аспірант (м. Одеса)***
СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ……. 364

105. ***Іванченкова Л.В., д.е.н., проф., Гуславський Л.К., аспірант (м. Одеса)***
РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ…… 368

106. ***Зощук А.О., аспірант (м. Одеса)***
ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ…….. 372

107. ***Шевченко В.І., аспірант (м. Одеса)***
СТРАТЕГІЇ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГІЇ…… 376

108. ***Боярчук Д.О., аспірант (м. Одеса)***
СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОД……. 380

109. ***Богданов О.О., PhD, ст. викл., Савін А.Ю., аспірант (м. Одеса)***
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ АПК ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ…….. 383

110. ***Бахчиванжи Л.А., к.е.н., доц., Герасимчук О.В., аспірант (м. Одеса)***
КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ……. 387

111. ***Богданов О.О., PhD, ст. викл., Лазакович І.І., аспірант (м. Одеса)***
ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ РОЗВИТКУ ОБСЛУГОВУЮЧОЇ КООПЕРАЦІЇ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ…….. 390

112. ***Бакай Р.В., аспірант (м. Одеса)***
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ КООПЕРАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТАМИ……. 394

113. ***Богданов О.О., PhD, ст. викл., Кучугурний О.М., аспірант (м. Одеса)***
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ…… 398

114. ***Брюшкова Н.О. к.е.н. доц. (м. Одеса)***
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ..... 401

115. ***Стоянова Т.С. здоб. СВО «Бакалавр», Колеснікова К.С. к.е.н., доц. (м. Одеса)***
ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД…… 404

116. ***Баранюк Х.О., д-р філософії (PhD), доц., Глинянюк М.М., здоб. СВО «Магістр», Ільчук О.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
АУДИТ ВИТРАТ І РОЗРАХУНКІВ З КОНТРАГЕНТАМИ: ПРОБЛЕМИ, РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ……. 407

117. ***Васьковська К.О., к.е.н., доц. (м. Одеса)***
КОНСАЛТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….. 412

118. ***Васьковська К.О., к.е.н., доц., Сорочан Т.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ ТА РОЗВИТОК ПРИВАТНИХ ОХОРОННИХ СТРУКТУР В СУЧАСНИХ УМОВАХ…… 415

119. **Євтушевська О.О., к.е.н., доц *(м. Одеса)***
СУЧАСНИЙ СТАН ОПОДАТКУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ…… 418

120. ***Євтушевська О.О., к.е.н., доц., Марковська О.Р., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ГРАМОТНОСТІ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАСЕЛЕННЯ…… 421

121. ***Євтушевська О.О., к.е.н., доц., Пігальський О.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……. 424

122. ***Маркова Т.Д., к.е.н., доц., Бакалінська О.Г., здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ ПОРІВНЯНО З ІНШИМИ КРАЇНАМИ…….. 426

123. ***Мельник Ю.М., д.е.н., проф., Заведія М.М., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ…….. 430

124. ***Скляр Л.Б. к.е.н., доц., Сирота В.С., здоб. СВО «Бакалавр» (м. Одеса)***
ФІНАНСОВИЙ ОБЛІК ГРОШОВИХ КОШТІВ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……. 433

125. ***Ступницька Т.М. к.е.н., доц., Корчаковська К.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НЕОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДИН З ЧИННИКІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ…… 437

126. ***Тарасова О.В., к.е.н., доц., Чебан Ю.О., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ…….. 442

127. ***Мужайло С.В., здоб. СВО «Доктор філософії» (м. Одеса)***
ПУБЛІЧНО - ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 446

128. ***Козак К.Б., д.е.н., проф., Завгородня І.С., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
БЕНЧМАРКІНГ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК ЗАСТОСУВАННЯ AI У HR-МЕНЕДЖМЕНТІ УНІВЕРСИТЕТІВ: МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ…….. 449

129. ***Voicilas D.M., Assoc.prof.dr.-Senior researcher***
Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania
Hyperion University- Faculty of Economic Sciences, Bucharest, Romania
Gavrilescu C., Assoc.prof.dr.-Senior researcher, Tudor M.M., Senior researcher, Luca L., Senior researcher
Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania
TOWARDS NEW DELIVERY MODELS FOR FUTURE CAP-TOOLS4CAP PROJECT……. 453

130. ***Скляр Л.Б. к.е.н., доц. (м. Одеса)***
ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ПРИЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ……. 457

131. ***Скляр Л.Б. к.е.н., доц., Панчина М.М., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ…… 462

132. ***Михальські Томаш, доктор наук про Землю, професор кафедри політичної географії Інституту суспільних наук Гданський Університет (м. Гданьск, Польща)***
Радченко О.В., д. н. з держ. упр., професор, Заслужений працівник освіти України, ОНТУ (м. Одеса)
ПОВОЄННЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ…….. 466

133. ***Савченко Т.В., д.е.н., проф., Тяжемов О.Ю., здоб. СВО «Доктор філософії» (м. Одеса)***
СКАСУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ……. 469

134. ***Іванченкова Л.В., д.е.н., проф., Антонюк О.П., к.е.н., доц., Баранюк Х.О., д-р філософії (PhD), доц. (м. Одеса)***
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ В АСПЕКТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ……... 472

135. ***Купріна Н.М.., д.е.н., проф., Баранюк Х.О., д-р філософії (PhD), доц. (м. Одеса)***
ДОСЛІДЖЕННЯ ВТРАТ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНИ ……. 476

136. ***Купріна Н.М., д.е.н., проф., Івченко Є.О., Дабіжа О.М., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……... 481

137. ***Купріна Н.М., д.е.н., проф., Кімаковська О.А., Гриб А.В., здоб. СВО «Магістр» (м. Одеса)***
АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ……. 485

138. ***Ткаченко Д.О. аспірант (м. Одеса)***
ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ…….. 488

139. ***Скляр Л.Б., к.е.н., доц., Матвійчук М.С., аспірант (м. Одеса)***
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ……. 492

140. ***Лагодієнко М.О., аспірант (м. Одеса)***
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ…. 496

141. ***Загора А., аспірант (м. Одеса)***
УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОГО СЕКТОРУ……. 500

XIII МІЖНАРОДНА

НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

«ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

www.ontu.edu.ua

http://iaeam.ontu.edu.ua/

Навчально науковий інститут економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна ОНТУ, вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039 Контактні телефони: (048) 712-41-62

Email: iaeam.ontu@gmail.com