



Полтавський державний аграрний університет  
Національно-аграрний інститут економіки,  
управління, права та інформаційних технологій  
Кафедра менеджменту ім. І. А. Марейної

# МАТЕРІАЛИ

I Міжнародної науково-практичної  
конференції

**«Стратегічний менеджмент  
агропродовольчої сфери в умовах  
глобалізації економіки: безпека,  
інновації, лідерство»**

**28 вересня 2023 року  
м. Полтава**

**Міністерство освіти і науки України  
Полтавський державний аграрний університет  
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА  
Інститут модернізації змісту освіти МОН України  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України  
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти  
Національний університет біоресурсів і природокористування  
України  
Сумський національний аграрний університет  
Харківський національний економічний університет імені Семена  
Кузнеця  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Leibniz institute of agricultural development in transition economies  
(Німеччина)  
International centre for enterprise and sustainable development (Гана)  
Administration of the universidad Carlos III de Madrid (Іспанія)  
ISMA University (Латвія)  
The University of Occupational Safety Management in Katowice  
(Польща)  
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)  
University of Opole (Польща)  
Євразійський національний університет ім. Л. Н. Гумільова  
(Казахстан)**

## **МАТЕРІАЛИ**

**І Міжнародної науково-практичної конференції  
«Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в  
умовах глобалізації економіки: безпека, інновації,  
лідерство»**

**28 вересня 2023 року**

**Полтава 2023**

**Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. 436 с.**

У матеріалах конференції розглядаються безпекові та інноваційні особливості стратегічного менеджменту агропродовольчої сфери в умовах актуалізації лідерства в глобальній економіці; практичні рекомендації щодо адаптації, протидії ризикам та підвищення ефективності розвитку суб'єктів господарювання.

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

***Редакційна колегія:***

**О.А. Галич**, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

**В.І. Аранчій**, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

**Т.В. Воронько-Невіднича**, к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**V. Riashchenko** – dr.oec., prof., expert of Latvian Council of Science, ISMA University of Applied Science,

**М.В. Зось-Кіор**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**Д.В. Дячков**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**Н.В. Баган**, PhD з економіки, старший викладач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

**СЕКЦІЯ 1**  
**LEADERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В**  
**УМОВАХ КРИЗ І БІФУРКАЦІЙ**

О. Галич, ректор, к.е.н., професор  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

**НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З**  
**ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ**  
**ВІЙНИ**

Плідна співпраця влади, бізнесу та громад в значній мірі впливає на сталий розвиток країни в цілому та її регіонів зокрема. Особливої актуальності питання такого співробітництва набули в контексті реформи децентралізації в Україні. Комунікація влади і населення має формуватися як єдина системна взаємодія, що вимагає формування моделі механізму з його суб'єктами, об'єктами, складовими процесу такої діяльності, і головне – економічним, соціальним, екологічним або іншим результатом [2, 4].

З практичного погляду це означає надання ознак цілісності, яка забезпечується виконанням низки умов (рис. 1).

Повномасштабна війна, яку розв'язав агресор проти нашої держави, ускладнила просування реформ та звичну для українців комунікацію з центру на місця. В той же час дещо змінилися пріоритети у відносинах влади і громадськості. Це дає змогу виокремити наступні тенденції [1, 2, 3, 4, 5]:

- необхідність контролю дій влади, зокрема військових витрат, з боку громадськості;

- необхідність покращення комунікації між владою і громадськістю для більш оперативного реагування на реальні потреби і запити громадян, особливо з урахуванням реалій окремих регіонів;

- зменшення кількості громадських організацій та інституцій, які можуть впливати на залученість громадян до економічного, соціального, культурного життя громад;

- недостатня критична маса лідерів думок у громадах, представників громадського сектору для формування якісної спільноти, яка матиме вплив і зможе адвокатувати зміни;
- конкуренція міст та громад в Україні за майбутні інвестиції, грантові програми;
- необхідність прискорення формування та підтримки інституту репутації місцевої влади, особливо на тлі викликів сьогодення.

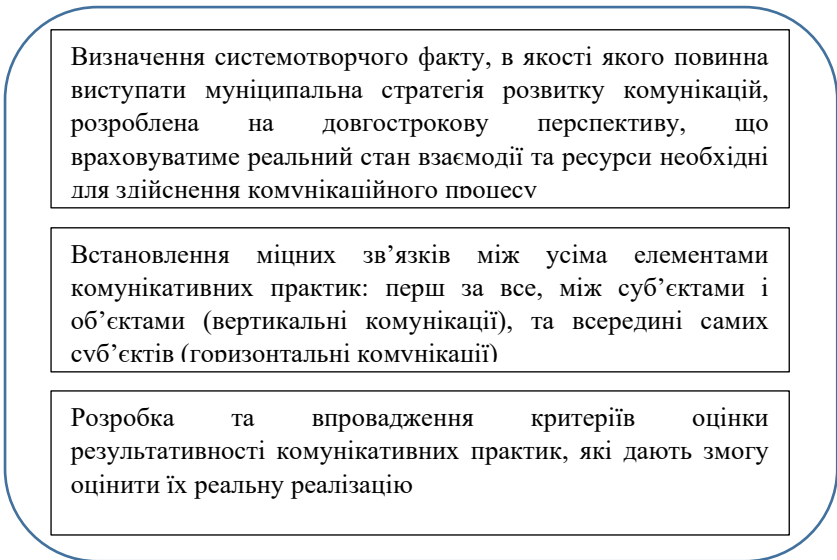


Рис. 1. Умови формування системної взаємодії влади і громадськості

Таким чином у найближчому майбутньому першорядні завдання муніципальної політики взаємодії органів влади з суспільством повинні бути спрямовані на:

- дотримання прав громадян на об'єктивну інформації, встановлення ефективного зв'язку з владою;
- надання громадам можливості вибору способу відстоювання своїх інтересів, формування робочих моделей співпраці з місцевою владою;
- формування професійного громадського сектору, здатного

розвивати свої внутрішні інституції та впливати в розрізі своєї кваліфікації на зміну місцевої політики;

- виявлення та підтримка громадянських ініціатив, які представляють собою форму співпраці шляхом виявлення думок громадян, за допомогою яких презентується основний посил громадськості органам державної та місцевої влади з метою отримання зворотної реакції.

### Список використаних джерел:

1. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. Agropolit.com. URL : <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika>

2. Взаємодія влади та громадянського суспільства: які виклики в умовах війни? *Громадський простір*. Громада і влада. Громадянське суспільство. Україна. URL : <https://www.prostir.ua/?news=vzajemodiya-vlady-ta-hromadyansko-ho-suspilstva-yaki-vyklyky-v-umovah-vijny>

3. Vysokyu M. S., Nahornyak T. L. (2021), “Vzayemodiya orhaniv mistsevoho samovryaduvannya z hromads'kisty v Ukrayini” [Interaction of local self-government bodies with the public in Ukraine]. *Materialy I Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi Vzayemodiya orhaniv mistsevoho samovryaduvannya z hromads'kisty v Ukrayini* [Interaction of local self-government bodies with the public in Ukraine], Press Vinnytsya: DonNU imeni Vasylya Stusa, 2021. P. 160–162. [Ukraine].

4. Галич, О. А. Демидкін, О. С. (2023) Особливості ресурсного забезпечення механізму взаємодії місцевої влади з громадськістю. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4 (35), 2022. С. 28-33.

5. Kolyanko O. V. (2021), “Vzayemodiya orhaniv derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya z hromads'kisty” [“Interaction of state administration and local self-government bodies with the public”]. Press Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. *Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences]. 2021. Vol. 65. Pp. 116–122. [Ukraine].

Т. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **УПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Упровадження прогресивних ідей сталого розвитку в сучасному світі, їх поширення до рівня суб'єктів господарювання призвело до формулювання та розширення впливу поняття сталого розвитку організації.

На думку Педро Матоса [1], у в системі управління організацією врахування екологічної складової (E) надає змогу оцінити вплив господарюючого суб'єкту на природну екосистему, що охоплює викиди (наприклад, парникові гази), ефективне використання природних ресурсів у виробництві, забруднення та відходи та інноваційні заходи щодо еко-дизайну продукції.

Враховуючи соціальну складову (S) можна визначити зв'язки підприємства із працівниками, споживачами й іншими стейкхолдерами. Це включає забезпечення працівників (наприклад, якість зайнятості, здоров'я та безпека) та задоволення потреб клієнтів (наприклад, виробництво високоякісної продукції та надання високоякісних послуг). А компонент управління (G) надає можливість оцінити поточну систему управління для того, щоб діяти в найкращих довгострокових інтересах стейкхолдерів, включаючи забезпечення прав інвесторів, формування функціональної ради та запобігання таким незаконним практикам

У 1980-х рр. ООН формалізувала концепцію сталого розвитку, основною ідеєю якої було задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди майбутнім поколінням. Принципи ESG у їх нинішньому вигляді були вперше сформульовані колишнім Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном. Він запропонував топ-менеджерам великих світових компаній включити ці принципи у свої стратегії, насамперед для

боротьби зі зміною клімату. Зрозуміло, для того, щоб підхід до поєднання корпоративних і соціальних цінностей поширювався в процесі інноваційної діяльності підприємств, необхідне впровадження соціально відповідальних трансформацій, необхідність яких зумовлена сучасними реаліями та визнана в усьому цивілізованому світі.

Прагнення до досягнення ESG-цілей означає додаткові витрати для підприємства. Активні заходи соціальної політики в підприємстві, а також підвищення екологічності виробництва, що особливо актуально для підприємств агропродовольчої сфери, що означають підвищення собівартості і, як наслідок, зниження рівня рентабельності.

У даний час, коли концепція сталого розвитку набуває все більшого впливу на всіх рівнях, включаючи рівень окремих підприємств, ставлення до людських ресурсів, підходам до управління персоналом зазнали змін.

У міру того як зростає значущість людських ресурсів у досягненні цілей сталого розвитку, ролі та відповідальність організацій також зростають.

Необхідною умовою досягнення Цілей сталого розвитку є наявність розвинених національних інституційних структур управління сталим розвитком.

Відповідно, ми погоджуємося із думкою дослідників [2] щодо позитивної практики визначення національних уповноважених з питань Цілей сталого розвитку, налагодження статистичних спостережень у цій сфері, запровадження дієвої системи моніторингу та контролю, включаючи парламентський контроль за діяльністю урядів щодо досягнення Цілей сталого розвитку, залучення до цього процесу всіх верств суспільства.

Отож, відповідність суб'єкта господарювання агропродовольчої сфери ESG-принципам сприяє не тільки реалізації соціально та економічно масштабних цілей, а й сприяє удосконаленню його іміджу, залученню інвестицій тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Matos, Pedro. ESG and Responsible Institutional Investing Around the World: A Critical Review. CFA Institute Research Foundation Literature Reviews, May 2020, ISBN 978-1-944960-97-



1. URL: <https://ssrn.com/abstract=3668998> <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3668998>

2. Воронько-Невіднича Т. В., Коваль О. О., Колода О. Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.

В. Базяка, В. Сатановська, Т. Ясінко,  
здобувачі вищої освіти ОПП Менеджмент підприємства  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Під час повномасштабного вторгнення рф в Україну підприємства агропродовольчої сфери систематично пристосовується до нових викликів, включаючи втрати персоналу, вимушені зміни в логістиці, зміни покупців, руйнування та пошкодження виробничих об'єктів, мінування територій, проблеми з паливом та електроенергією, втрату прибутку населення, зниження їх платоспроможності тощо.

Разом з тим, для того, щоб вижити сучасних умовах ведення бізнесу та зберегти позиції на ринку, аграрні підприємства повинні постійно шукати шляхи отримання конкурентних переваг, що є найважливішим викликом для управлінських рішень з боку керівництва [2].

Саме конкурентоспроможність і сучасні можливості змушують ринок розвиватися та стимулюють агропродовольчу сферу. Але в той же час агроформування повинні розробляти стратегії, щоб вижити у висококонкурентній боротьбі, виділитися та задовольнити потреби споживачів та очікування стейкхолдерів.

С. Савченко зауважує, що конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як комплексну характеристику суб'єкта підприємницької діяльності, що дозволяє йому отримувати переваги у розвитку по відношенню до інших підприємств та

забезпечувати збільшення статків його власників [3].

Залежно від розміру та інтенсивності впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство агропродовольчої сфери початкова стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути вдосконалена, радикально змінена з метою підвищення ефективності або поєднана з кількома іншими стратегіями. Проте закордонні рекомендації щодо впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності агроформувань, не можуть бути автоматично та повністю впроваджені в діяльність вітчизняних підприємств, оскільки пріоритети ведення бізнесу принципово змінилися через війну.

Загалом, експерти [1] рекомендують наступні практико орієнтовані стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- знати все про споживача;
- постійно додавати цінність продукції;
- інвестувати в інновації та технології;
- навчати команду;
- бути відкритим для спілкування;
- вміти визначати обов'язки,
- мати за пріоритет стратегічне партнерство

Таким чином, успішне функціонування підприємств агропродовольчої сфери залежить не тільки від ефективної роботи внутрішніх систем, а також зовнішніх чинників, що змушують суб'єктів господарювання займатися пошуком оптимальних алгоритмів для зростання результативності функціонування та рівня конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел:**

1. 7 tips to improve your company's competitiveness.  
URL: <https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-yourcompany-s-competitiveness>.

2. Воронько-Невіднича Т., Афанасьєва А., Сіренко О. Організаційно-економічні засади досягнення та утримання конкурентних переваг в аграрному бізнесі. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524->

0072/2020-22-82.

3. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf).

Є. Бурий, Є. Білокіз, Д. Пилипенко здобувачі вищої освіти  
ступеня доктора філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

### **СТРАТЕГУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

В умовах воєнного стану особливого значення набуває проблематика управління змінами вітчизняних підприємств, особливо інноваційно орієнтованих, оскільки будь-які інновації потребують інвестицій. Таким чином актуалізується стратегування конкурентоспроможності на основі управління інвестиційною діяльністю, як умови сталого зростання довгострокових конкурентних переваг. Але в умовах війни існує проблема нестачі інвестиційних ресурсів в будь-якому секторі національної економіки, де підприємства позбавлені можливості задовільнити власні інтереси за рахунок власних коштів [1-2].

Інноваційно орієнтовані підприємства, наприклад, агропродовольчої сфери, крім загальних операційних витрат, мають ще й трансформувати вільні фінансові ресурси в оновлення базових факторів виробництва. В умовах війни вони вимушені підвищувати фондозабезпеченість і фондоозброєність через нестачу кадрів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. pp. 192-198.
2. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D.,

Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. pp. 199-205.

Н. Вдовенко, д.е.н., професор,  
завідувач кафедри глобальної економіки  
*Національний університет біоресурсів  
і природокористування України,  
м. Київ, Україна*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ ДЛЯ РЕГУЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГРУП СУСПІЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ**

При оцінці стабільності цін на ринку риби, равликів, муцину та органічної аквакультури, доцільно здійснити розрахунки, аналітично та критично проаналізувати на ціни, що відзначаються вартістю, яка перевищує нижчий поріг вартісних показників. Вказане підтверджує, що виникає ситуація, де внаслідок відсутності безпосереднього і стійкого зв'язку між собівартістю продукції та стратегією встановлення цін на неї. У контексті дослідження встановлено, що коли кожен споживач індивідуалізує у себе «справедливий» ціновий бар'єр, що адекватно відтворює реальну вартість товару, механізм ціноутворення на ринку мусить чітко реагувати на такі проблемні питання, щоб забезпечити оптимальність у процесах встановлення цін та їх подальшого регулювання [1; 2]. Споживачі, у свою чергу, формують власні переконання щодо «справедливої» вартості продукції, що актуально, зокрема, для новинок на агропродовольчому ринку. Їхні цінові очікування та уявлення мають певну базу, витікаючи з особистих фінансових вимог та критеріїв. Стабільність цінових показників на ринку є відображенням рівноваги та надійності конкретного товару при встановленому ціновому рубежі в течії певного часового інтервалу, акцентуючи на короткострокових трендах. При детальному аналізі цінової стійкості доцільно слід враховувати

спектр споживацьких переваг і фінансових можливостей. Увага має бути зосереджена на витримці споживачів відносно цін, їхньої реакції на цінові коливання. Рівно важливо проаналізувати економічні характеристики виробничих структур, у тому числі оперативні витрати, фінансові обов'язки, рівень використання продуктивних ресурсів і ключові трансформації в макроекономічному ландшафті. Останні включають в себе прогнози з інфляції, податкову політику, тарифи, збори та заходи протекціонізму [1].

Враховуючи вищевказані елементи, можна побудувати економіко-математичну модель для визначення стабільності цін на ринку на продукцію в секторах равликівництва, рибного господарства та при виробництві органічної продукції аквакультури. Запропонована модель враховує стратегічні маркетингові підходи та інноваційні вектори розвитку підприємств і призначена для балансування виробничих процесів й збереження інтересів різних соціальних груп. Така модель може бути виражена через математичну формулу (1).

$$U_{\text{цйу}} = N_{\text{цй}} * (1 + \alpha) * (1 - \beta) * (1 - R_{\text{цйр}}) / N_{\text{критцйу}}, \quad (1)$$

де  $U_{\text{цйу}}$  - вартість інноваційних продуктів (зокрема, риби, равликів та органічної аквакультури) у ринковому середовищі при встановленій ціні  $Ц_i$ ;  $N_{\text{цй}}$  - розрахунок передбачуваного обсягу риби, равликів і органічної аквакультури, що будуть реалізовані за певною ціною (виступає необхідним елементом прогнозування);  $Ц_i$ , розроблений із врахуванням планів споживачів і реальних фінансових можливостей;  $\alpha$  - коефіцієнт споживчої реакції на зміни ціни (коефіцієнт цінової байдужності);  $\beta$  - коефіцієнт, який ураховує прогнозування інфляції;  $R_{\text{цйр}}$  - ціновий ризик, який визначає ступінь імовірності втрат при формуванні вартості інноваційних товарів (риба, продукція равликівництва, органічна аквакультура)  $Ц_i$ ;  $N_{\text{критцй}}$  - граничний (критичний) обсяг збуту риби, продукції равликівництва, органічної продукції аквакультури за якого мінімальні цілі суб'єкта господарювання є досягнутими (невиконання поставлених і запланованих обсягів реалізації риби, продукції равликівництва і органічної аквакультури  $N_{\text{критцйу}}$  при ціні  $Ц_i$  виходить за межі цін, вартості на рибу, а також

равлики та органічну аквакультуру на аграрному ринку).

Втім, слід акцентувати увагу на тому, що деталізація даної моделі потребує глибокого аналізу та обміркованого врахування факторів, які кардинально впливають на стабільність цін на рибу, равлики та органічну продукцію аквакультури в контексті розробки ринкових стратегій інноваційного розвитку підприємницької діяльності. Така діяльність слугує задля регулювання виробничих процесів і прийняття ключових рішень у сферах, що представляють суспільні інтереси. Зона стабільності цін товарів на ринку розкривається через специфічну нерівність:

$$Y_{\text{цiу}} \geq 1 \quad (2)$$

При  $Y_{\text{цiу}} < 1$  риба, продукція равликівництва, органічна продукція аквакультури за ціни  $\text{Ц}_i$  на ринку, що призводить до фінансових втрат для сільськогосподарського товаровиробника в будь-який час, зв'язані з формуванням пропозиції на рибу, равлики і збутом риби, а також равликів і органічної продукції аквакультури. При цьому спостерігаємо, що імовірність таких збитків досить значна. Подібні розрахунки пропонуємо також зробити і для цін на нішовий товар –  $\text{Ц}_1, \text{Ц}_2, \text{Ц}_3, \dots, \text{Ц}_i$ .

Внаслідок такого аналізу формується послідовність конкретних значень коефіцієнта цінової стабільності ( $Y_{\text{цiу}}$ ). Цей коефіцієнт дозволяє виокремити оптимальну ціну, яка найадекватніше корелює із зовнішніми ринковими реаліями, встановлюючи тим самим найсприятливіші умови для функціонування підприємства-виробника. Означені умови синхронізуються із ціною, пов'язаною з максимальним показником цінової стабільності  $Y_{\text{цiу}} \rightarrow \max [1]$ . Методичні підходи щодо визначення величини  $Y_{\text{цiу}}$  полягає саме в послідовному дотриманні взаємопов'язаних базових етапів. У ході аналізу встановлюється спектр цінових індикаторів, який починається від мінімальної вартості або тієї, що, за оцінкою спеціалістів, є прийнятною для продуктів, таких як равлики риба, органічна продукція аквакультури (лосось) до максимально можливої цінової межі.

Отриманий ціновий ряд  $\text{Ц}_1, \text{Ц}_2, \text{Ц}_3, \dots, \text{Ц}_i$  є об'єктом наукових перспективних досліджень. На наступному етапі

здійснюється аналітичне дослідження, спрямоване на розуміння переваг та намірів покупців у контексті встановлення виробником диференційованих цін на новаторські товари. Це може бути, наприклад, ікра равликів, рециклінг панцирів равликів або переробка рибної луски у пате, при цьому шкіру риби можна використовувати для створення жіночих сумок, ременів, гаманців. Кінцевою ціллю є кількісна апроксимація потенційних обсягів реалізації продукції при фіксації конкретних цін, або, інакше кажучи, виявлення конкретних показників, які ілюструють зазначені обсяги. Нці у моделі, розрахованій за формулою (1). В даному контексті спроба визначення стандартного профілю кривої попиту, що характеризує ринок риби, равликів і органічної аквакультури, є цілком обґрунтованою. Калькуляції економічних наслідків будь-яких цінових перетворень і змін, а також обґрунтування вартості нових на ринку агропродуктів, зокрема риби, равликів і органічної продукції аквакультури, будуть максимально корисними для виробничих компаній тільки в тому випадку, якщо вони ґрунтуються на надійних прогнозах щодо реакції на пропоновані ціни. У зв'язку з цим від виробників вимагається уміння ідентифікувати і кількісно виразити рівень чутливості споживачів до коливань цінових індикаторів[1; 3]. Дійсно, подібна робота має бути проведена узгоджено із поглибленим аналізом як потреб, так і вподобань споживачів.

Взаємоузгодженість детального якісного аналізу та кількісних оцінок чутливості до цінових коливань може суттєво підвищити ефективність пропозиції риби та равликів. Втім, ключовим моментом у вивченні динаміки процесу формулювання інноваційних маркетингових стратегій для коригування виробничої активності сільськогосподарських товаровиробників та врахування інтересів різних соціальних груп на аграрному ринку є вибір найбільш відповідного методу аналізу цінової стратегій для впровадження та розвитку на агропродовольчому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Локтіонова О. С. Визначення цінової усталеності інноваційних товарів на ринку. Вісник НТУ ХПІ. 2018. № 15.

(1291). С. 144–147.

2. Вдовенко Н. М., Наконечна К. В. Особливості структурних змін в економіці України. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 56–61.

3. Vdovenko N. M., Korobova N. M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. Wzpolraca Europejska. 2015. № 3 (3). Vol. 3. С. 68–80.

В. Здоров, В. Шелемба, Т. Верхогляд,  
здобувачі вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА УМОВ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Сучасні виклики вимагають від менеджерів вищого рівня підприємств агропродовольчої сфери стратегічного бачення, швидкого реагування на ймовірні зміни та наявність покрокового плану досягнення поставлених цілей.

Варто погодитися із експертами [1] щодо актуальності формування результативної агропродовольчої сфери, яка є складною й багатоаспектною проблемою, яка потребує вивчення багатьох взаємопов'язаних аспектів, оскільки пріоритетами розвитку даної сфери має бути урегульованість, соціально орієнтованість та інформаційна наповненість.

У сучасних умовах турбулентних викликів система стратегічного менеджменту підприємства агропродовольчої сфери має базуватися на ретельному економічному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ сфери діяльності. Головною метою є забезпечення такими показниками, як.

конкурентоспроможність агроформування в цілому (його продукції, послуг);

рентабельність виробничої діяльності;

економічний розвиток.

Відтак, слушною є думка фахівців, які розглядають стратегічний менеджмент як певний процес управління організацією, що спрямований на зміцнення її ринкових



позицій, стабільність і розвиток, задоволення потреб споживачів, досягнення поставлених цілей в оптимальні строки [2].

Наразі менеджмент підприємства агропродовольчої сфери вибирає власну концепцію, відповідну характеристикам його потенціалу та умов зовнішнього середовища. Дослідники зазвичай розуміють «концепцію управління» як набір ідей, принципів і бачення, які обґрунтовують:

- мету діяльності;
- механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління;
- стиль взаємодії внутрішніх структурних зв'язків;
- механізм, що враховує вплив зовнішніх факторів зміни середовища.

Саме тому, головне завдання стратегічного менеджменту – навчитися більш гнучко прогнозувати зміни на ринку, щоб агроформування могли перевершити своїх конкурентів і вижити в довгостроковій перспективі. Стратегічне управління базується на чіткій стратегії, яка створює ефективний корпоративний план розвитку на майбутнє.

Відтак, дослідники акцентують увагу на зростаючому інтересі до стратегічного планування, за якого менеджери повинні оцінювати контекстуальні фактори, які впливають на цю діяльність, щоб прийняти рішення. Стратегічне планування є комплексною діяльністю, яка запозичує елементи з кількох управлінських функцій [3, с. 11].

Менеджери сьогодні як ніколи в змозі передбачити траєкторію глобальних викликів. Тому рекомендується розробляти щонайменше два сценарії стратегічного розвитку підприємства: перший – позитивний; другий – негативний сценарій.

Підсумовуючи вищезазначене, можна підкреслити, що стратегічний менеджмент підприємства агропродовольчої сфери слід розглядати як процес розробки та реалізації стратегій шляхом порівняння зовнішнього середовища та умов функціонування суб'єктів господарювання, які діють в умовах кризи макроекономіки, глобальних ковідних наслідків та воєнного стану в Україні.

### **Список використаних джерел:**

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

2. Гоголя О.П., Харченко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. К.: ЦП «Компринт». 2018. 410 с.

3. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 10–17. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.2.50.

Т. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,  
С. Доля, В. Прошкін, здобувачі вищої освіти  
ОПП Менеджмент підприємства,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Виклики повномасштабного вторгнення в Україну, процеси глобалізації, які потребують значних зусиль у бізнес-середовищі підприємств агропродовольчої сфери для зміни їх економічних, організаційних, технологічних та інноваційних напрямів розвитку, вимагає перегляду стратегічного управління.

Саме тому особливу увагу слід звернути на напрям розвитку та організацію застосування результатів впровадження інноваційних методів дослідження на базі сучасних інтелектуально-інформаційні систем, при постійному моніторингу зовнішніх та внутрішніх умов стрімкого процесу трансформацій.

Відомо, що концепція VUCA виникла у Військовому коледжі армії США на початку 1990-х років після закінчення холодної війни та вперше була використана для розгляду багатостороннього світу, який характеризувався як більш нестабільний, невизначений, складний і неоднозначний.

Концепція VUCA стала ще більш потужною після світової фінансової кризи 2008-2009 рр. Відтоді брала активну участь у розвитку лідерських компетенцій у різних організаціях [2].

Дослідження показали, що ми звикли будувати певні класифікації подій, що характеризуються скороченням і спрощенням інформації, і у світі VUCA потрібно створювати нові моделі сприйняття, збирати інформацію та розробляти численні стратегії та плани на майбутнє.

VUCA-світ – це той світ, у якому важко реалізувати завдання прогнозування [3; 4].

SPOD-світ змінився VUCA-світом. Разом з тим, SPOD-світ був простим, стійким, передбачуваним і певним. SPOD – це акронім за першими літерами таких слів: «Steady» (стійкий), «Predictable» (передбачуваний), «Ordinary» (простий), «Definite» (визначений). Це світ, що існував до VUCA-світу [3].

Разом з тим, SPOD-стратегії застосовувалися, як правило, в економічній сфері, за допомогою ефективного вибору стратегії й досягалась максимально правильна мета із найвищим рівнем ефективності у визначених умовах.

При цьому SPOD-стратегія в основному використовувалася в економічній сфері, досягаючи максимально точних цілей з високою результативністю у визначених умовах.

У 50-х рр. стратегічне управління підприємством знайшло своє місце в академічній науці, західні організації почали розробку стратегій та моніторингу. Процес й інструментарій стратегічного планування орієнтувались на головні цілі стратегічного управління з максимальним висвітленням можливих змін зовнішнього середовища і забезпеченням контролю в ситуації наростаючої складності та нестабільності [5; 6].

Проте сучасні умови господарювання підприємств агропродовольчої сфери характеризуються високим ступенем невизначеності та недостатнім рівнем прогнозованості майбутнього.

Саме тому відповіддю на сучасні виклики стало формування нової концепції стратегічного управління – формування школи стратегічного Форсайту як системи методів і організаційних механізмів, що забезпечують [7]:

– ефективну ідентифікацію та всебічний експертний аналіз чинників, які зумовлюють значні для компанії, особливо радикальні, зміни бізнес-середовища в середньо- і довгостроковій перспективах;

– планування узгоджених дій у вищого керівництва компанії, що передбачають передбачувані зміни і спрямовані як на підготовку до них, так і на формування сприятливих майбутніх умов ведення бізнесу.

Концептуальним месиджем Форсайту є необхідність цілеспрямованого впливу або часткового контролю бізнес-середовища на майбутні зміни, а також мінливості майбутніх подій, включаючи полівекторальний стратегічний розвиток.

Форсайт дозволяє сканувати бізнес-середовище (безперервний моніторинг), аналізувати отримані дані, формувати стратегічні та технологічні пріоритети в рамках проактивної моделі для довгострокових викликів, прогнозувати потенційні можливості для підприємства, його потенціалу тощо

Дослідники відзначають, що Форсайт може стати саме тим прогресивним інструментом щодо формування пріоритетів, які є пріоритетними у визначенні дієвого вектору розвитку не тільки на національному, міжнародному рівнях, а й мікрорівні [1, с. 12].

Отже, у динамічному бізнес-середовищі застосування стратегічного Форсайту як нового елемента архітектури управління стає очевидною реальністю.

### **Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невіднича Т.В., Олексенко А.А. Сутність Форсайт-методу. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: Матеріали V Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. 17 листопада 2020 р. Полтава : ПВВ ПДАА, 2020. 136 с. С. 11-12. URL:<https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-menedzhmentu-im-ia-markinoyi/materialyvvsuekrayininternet-konfercompressed.pdf>.

2. Leadership Agility in a VUCA World: Update – 2015. URL:

<http://agilityconsulting.com/wp-content/uploads/2015/01/Leadership-Agility-in-a-VUCAWorld-1-12-15.pdf><http://leadership-agility.net/wp-content/uploads/2015/01/Leadership-Agility-in-a-VUCAWorld-1-12-15.pdf>.

3. Berger R. How to Survive in the VUCA World. Hamburg: Roland Berger, 2013.

4. Bennett N., Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You? *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. № 1/2. P. 27-35.

5. Business Policy: Text and Cases. E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. Irvin: Homewood, 1965.

6. Ansoff I. Corporate Strategy / I. Ansoff. New York: McGrawHill, 1965.

7. Bereznoy A. Corporate Foresight in Multinational Business Strategies. *Foresight and STI Governance*. 2017. Vol. 11. № 1. P. 9-22.

Т. Воронько-Невідничка, к.е.н., доцент,  
В. Гончаренко, С. Діденко, здобувачі вищої освіти  
ОПП Бізнес адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Очевидно, що комерційна діяльність у ринковому середовищі є однією з основних категорій реалізації комерційних відносин. Саме ці відносини в сукупності стимулюють виробництво, пожвавлюють попит і стимулюють товарно-грошовий обмін, що пояснює складний і багатогранний характер і зміст поняття комерційної діяльності.

За сучасних умов особливої актуальності набуває підтримка та адаптація підприємств агропродовольчої сфери в умовах агресивного впливу факторів зовнішнього середовища, змін на міжнародних ринках, впливу глобалізаційних процесів. Підприємства АПС, які володіють конкурентною перевагою та ефективно функціонують на ринку, здатні не лише протистояти

агресивному впливу зовнішнього середовища, а й стабільно розвиватися у зовнішньому середовищі та формувати свою діяльність відповідно до стратегії розвитку.

Це особливо важливо для суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери України, які забезпечують продовольчу та економічну безпеку та має вплив на забезпечення їх конкурентоспроможності у коротко- та довгостроковій перспективі.

Дослідники зазначають, що комерційна діяльність – визначена сукупність процесів і операцій, спрямована безпосередньо на здійснення купівлі-продажу товарів з метою задоволення купівельного попиту та отримання прибутку [3]; інші дослідники [1; 2] розглядають як бізнес-модель підприємства та певну послідовність логічно пов'язаних господарських процесів, спрямованих на отримання кінцевого результату, заданого стратегією розвитку підприємства.

Суть комерційної діяльності полягає в організації комерційних процесів і операцій, спрямованих на забезпечення системи товаро-грошового обміну та управління цими процесами. Можна сказати, що комерційна діяльність забезпечує обмін товарів і послуг у грошовій формі не тільки в місці обміну, а й на всіх стадіях процесу відтворення. Очевидно, тому комерційна діяльність складається з серії процесів і операцій, які виконують завдання на різних етапах фази обміну.

Зазвичай, виокремлюють наступні класи завдань:

- основні процеси, які в забезпечують процес обміну, зміни вартості та передачі права власності;

- спеціальні позиції, що визначають виконання окремих етапів системи товарообміну;

- забезпечення виконання допоміжних, комерційних операцій і комерційних процесів.

Процеси та операції, які мають суто комерційний характер, відбуваються лише завдяки взаємодії суб'єктів ринку. В аграрному ринку беруть участь численні посередники, постачальники, оптові торговці та роздрібні покупці. Тому в процесі взаємовідносин вони складають основу комерційної діяльності, основною метою якої є ефективний товарно-грошовий обмін у формі купівлі-продажу. Отже, комерційна діяльність включає комерційні процеси та

операції, які відбуваються в контексті взаємодії учасників ринку з метою забезпечення ефективного обміну товарами та послугами.

Таким чином, за сучасних умов функціонування ринку аграрної продукції зростає конкуренція за споживача та зазнає трансформації процес налагодження системи реалізації продукції, відповідно, результативність конкурентної боротьби все більше залежить від ефективної організації комерційної діяльності суб'єкта господарювання, рівня його конкурентоспроможності, наявності конкурентних переваг.

### **Список використаних джерел:**

1. Воронько-Невіднича Т.В., Кошулько А.В., Карасенко В.М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 130-134. URL : [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/26.pdf).

2. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Козін О. О., Фурман А. С., Гринь А. І. Управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 141–146. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.141/

3. Филевич Л.Г., Попова Л.О., Прядко О.М., Мітяєва Т.Л., Прибилович Л.А. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». Харків: ХДУХТ, 2014. 225 с.

Л. Ганущак-Єфіменко, проректор з наукової та інноваційної діяльності,  
В. Грицун, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ: ПІДХОДИ ТА НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ**

Інноваційний менеджмент підприємств в умовах кризи або війни стає особливо важливим, а отже вимагає адаптації та специфічних стратегій.

Умови кризи і війни можуть вимагати перегляду стратегії інновацій. Зазвичай фокус на короткострокових інноваціях і рішеннях, які можуть допомогти у вирішенні нагальних проблем, може бути більш глибоким. Існує необхідність

розгляду довгострокових інновацій. У такому контексті слід призупинити або затримати впровадження ресурсовитратних інноваційних проектів і зосередитися на тих, які можуть вирішити найбільш важливі завдання або забезпечити виживання підприємства. Виживання підприємства в умовах кризи є важливою задачею, і це може вимагати стратегічних змін у діяльності підприємства.

Важливим є збереження додаткових резервів і ресурсів, які можна використовувати для підтримки інноваційних ініціатив в умовах кризи. Вони можуть включати в себе грошові кошти, людські ресурси і технічні засоби. Слід використовувати інновації для розв'язання конкретних проблем, пов'язаних з кризою або війною. Наприклад, можливості для виробництва медичного обладнання, антитерористичних заходів або інших необхідних продуктів та послуг. Необхідно розглядати можливості співпраці з іншими організаціями, включаючи конкурентів, урядові агентства, академічні установи та громадські організації, щоб розвивати спільні інновації, об'єднувати ресурси для вирішення важливих проблем.

В умовах кризи та війни важливо мати гнучкі управлінські процеси і швидкість реакції на зміни. Це допоможе більш ефективно реагувати на нові обставини і не пропустити можливості. Для цього існує потреба залучення працівників до процесу інновацій, що може призвести до нових ідей і підвищить користь команди в умовах кризи [1-3].

Управління інноваціями в умовах кризи та війни вимагає більшої уваги, адаптації та спроможності реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Однак це також може створити можливості для створення цінних інновацій, які можуть вирішити критичні проблеми та підтримати сталість усього суспільства.

При удосконаленні інноваційного менеджменту підприємства важливо управляти також знаннями. Управління знаннями – це процес збору, організації, зберігання, розповсюдження та використання знань в організації з метою покращення її продуктивності і конкурентоспроможності. Ефективне управління знаннями допомагає забезпечити доступ до необхідної інформації в потрібний момент та сприяє інноваціям або розвитку. Знання можуть бути розпорощеними в



організації. Важливо створити механізми для збору знань від працівників, клієнтів, контрагентів і інших джерел. Існує потреба забезпечення безпеки, конфіденційності зберігання та передачі знань, особливо в чутливих секторах діяльності.

Управління інноваційним менеджментом допомагає суб'єктам ринку раціонально використовувати свої знання та внутрішні інноваційні ресурси, зменшити дублювання роботи, покращити прийняття рішень та сприяти нововведенням. Все це сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ринку та суб'єктів підприємництва.

### **Список використаних джерел:**

1. Ganushchak-Efimenko, L., Shkoda, M., & Nifatova, O. (2018). Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. *Менеджмент*, (1), 111-118.

2. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, (6), 38-42.

3. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. *Актуальні проблеми економіки*, (10), 55-67.

Л. Гладка, Т. Шевченко,  
*ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»*  
В. Муковоз, здобувач вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Формування корпоративної культури на підприємстві є ключовим аспектом його успіху та стабільності.

Корпоративна культура — це система цінностей, переконань та норм, які визначають спосіб функціонування та взаємодії працівників на всіх рівнях організації. Вона відображається в кожному аспекті роботи, в кожному виробничому чи організаційному процесі, від внутрішньої

комунікації та прийняття рішень до відносин з клієнтами та ставлення до співробітників [1].

Для успішного формування корпоративної культури, необхідно визначити основні цінності, які організація пропагує. Це можуть бути такі цінності, як чесність, відкритість, інновації, відповідальність перед співробітниками та клієнтами, командна співпраця тощо. Важливо, щоб ці цінності були не лише оголошені, але й практично реалізовані в роботі всієї команди [2].

Ми не можемо обійти увагою, ще один важливий елемент формування корпоративної культури, впровадження цих цінностей в життя організації за допомогою різноманітних інструментів, таких як тренінги для співробітників, розробка корпоративних стандартів та процедур, які відображають ці цінності, а також створення механізмів мотивації та визнання працівників, які віддані корпоративній культурі.

Проте, нами пропонується акцентувати увагу на вагомому моменті – залученні всіх співробітників до процесу формування корпоративної культури. Кожен працівник повинен відчувати свою важливу роль у створенні позитивного корпоративного середовища. Постійний обмін думками та ідеями між співробітниками сприяє покращенню культури та залучає більше інноваційних рішень.

Не менш важливою є адаптація корпоративної культури до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Організація повинна бути готовою до змін та швидко реагувати на виклики ринку та інші фактори.

Перспективи розвитку корпоративної культури на підприємстві є ключовими для забезпечення сталого успіху та відповідності сучасним ринковим вимогам. Ось деякі з них [2,3]:

Інклюзивність та міжкультурна співпраця. У світі, який стає все більше різноманітним, створення корпоративної культури, що сприяє інклюзивності та різноманітності, є ключовим. Підприємство повинно створити умови для того, щоб кожен співробітник мав можливість розвиватися та приносити свій внесок, незалежно від релігії, національності, статі, сексуальної орієнтації тощо.

Цифрова трансформація. Враховуючи швидку еволюцію технологій, корпоративна культура повинна сприяти адаптації та прийняттю нових цифрових інструментів та процесів. Підприємство повинно сприяти інноваціям та навчанню працівників новим технологіям, а також створити середовище, де цифрова трансформація вважається нормою.

Стратегічне управління змінами. В умовах швидких змін у бізнес-середовищі корпоративна культура повинна бути гнучкою і готовою до змін. Підприємство має розвивати механізми для ефективного управління змінами, включаючи комунікацію, навчання та заохочення співробітників.

Сприяння сталому розвитку. Сталість та відповідальність стають все більш важливими для споживачів та інвесторів. Підприємство повинно вбудовувати ці принципи в свою корпоративну культуру, включаючи питання сталого виробництва, відходів, соціальної відповідальності та етичної поведінки.

Розвиток лідерства та командної роботи. Підприємство повинно інвестувати в розвиток лідерів та сприяти розвитку навичок командної роботи. Це допоможе створити динамічну та спроможну команду, готову до досягнення великих результатів.

Збереження талановитих співробітників. У зв'язку зі зростанням конкуренції за талановитими кадрами, підприємство повинно розвивати корпоративну культуру, яка приваблює, утримує і мотивує найкращих працівників.

Відкрита комунікація та зворотний зв'язок. Важливо створити середовище, де працівники можуть відчувати, що їхні думки та доручені завдання важливі для успіху організації. Відкрита комунікація та системи зворотного зв'язку сприяють покращенню продуктивності та розвитку ідей.

Отже, формування корпоративної культури – це складний, але надзвичайно важливий процес для будь-якого підприємства. Він допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, підвищити ефективність співробітників та забезпечити стабільність та успіх на довгострокову перспективу. Розуміння та інтеграція значущих аспектів допоможе підприємству зберегти конкурентоспроможність та досягти успіху у сучасному бізнес-світі.

### **Список використаних джерел:**

1. Дослідження корпоративної культури. URL: <http://www.tns-global.com.ua> (дата звернення 05.09.2023).

2. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf> (дата звернення 06.09.2023).

3. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартів, 2013 р. URL: <http://lib.pu.if.ua>(дата звернення 09.09.2023).

І. Гнатенко, професор кафедри підприємництва та бізнесу,  
А. Алексеєнко, С. Рабчук, здобувачі вищої освіти ступеня  
доктора філософії,  
*Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна*

### **НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Інноваційне управління персоналом – це підхід до керування, спрямований на створення та застосування новаторських ідей, методів або стратегій у сфері управління людськими ресурсами. Головною метою інноваційного управління персоналом є покращення ефективності та продуктивності робочої сили, забезпечення задоволеності працівників і конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Важливо створювати умови для залучення та збереження висококваліфікованих співробітників, а також сприяти їхньому постійному професійному росту. Організація повинна підтримувати відкритість до нових ідей, сприяти спільній роботі та обміну досвідом між працівниками. Завдяки використанню інформаційних технологій і програмних рішень можна покращити процеси управління персоналом, зокрема, у сферах рекрутингу, оцінки працівників, розвитку кар'єри. Організація повинна бути готовою до швидких змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесів, а також вміти вчасно реагувати на них. Важливо розглядати кожного працівника окремо і надавати можливості для розвитку його особистих

талантів та навичок [1-4].

Інноваційне управління персоналом допомагає організаціям пристосовуватися до швидко змінюючого бізнес-середовища і залишатися конкурентоспроможними, сприяючи розвитку і росту як самої організації, так і її працівників [5-8].

Отже, інноваційне управління персоналом – це новаторський підхід до керування людськими ресурсами, який акцентує увагу на впровадженні новаторських ідей, методів та стратегій з метою покращення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Створення організаційної культури, яка сприяє залученню працівників до процесу інновацій, підтримує відкритий обмін ідей та впровадження нововведень є важливим напрямком управління. Активна участь працівників у створенні та впровадженні інноваційних рішень може включати створення команд для розв'язання конкретних завдань або спільні ініціативи з інновацій. Навчання працівників навичкам, необхідним для роботи в інноваційному середовищі, таким як креативність, співпраця, проблемне мислення і прийняття рішень є необхідними умовами управління.

Існує необхідність впровадження сучасних інформаційних технологій, включаючи програмне забезпечення для управління персоналом, HR-аналітику, електронну комунікацію та інші інструменти для автоматизації або полегшення роботи з персоналом.

Інноваційне управління персоналом дозволяє підприємствам вигідно використовувати потенціал свого людського ресурсу, а також адаптуватися до швидкозмінного бізнес-середовища та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Mazur, N., Khrystenko, L., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics*, 10(4), 1605-1609.

2. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. Актуальні проблеми

економіки, (10), 55-67.

3. Гнатенко, І. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, (1-2), 68-77.

4. Ніфатова, О. М., & Пузирьова, П. В. (2020). Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (85)), 3-6.

5. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*, (16), 20-25.

6. Гнатенко, І. (2021). Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*, (1-2), 111-121.

7. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки, (6), 38-42.

8. Гнатенко, І. А. (2015). Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*, (2 (1)), 214-217.

І. Гнатенко, професор кафедри підприємництва та бізнесу,  
О. Бабак, Т. Молчанов, здобувачі вищої освіти ступеня магістра,  
*Київський національний університет технологій та дизайну,*  
*м. Київ, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД**

Організаційні зміни – це систематичні зміни в структурі, культурі, процесах і стратегії організації з метою поліпшення її ефективності, адаптації до змін в середовищі або досягненні стратегічних цілей. Організаційні зміни в підприємстві під час кризи можуть бути необхідними для забезпечення виживання та

стійкості компанії в умовах економічних або інших викликів. Криза може стати причиною стресу, неспокою в організації, але правильно сплановані та впроваджені зміни можуть допомогти адаптуватися до нових умов і навіть знайти нові можливості. Зміни в організації можуть бути реакцією на різні фактори, включаючи зміни на ринку, управлінському складі, прагнення до постійного вдосконалення і багато інших. Важливо правильно планувати і впроваджувати організаційні зміни, забезпечуючи підтримку співробітників, враховуючи їхні погляди і думки, контролюючи процес для досягнення поставлених цілей.

Криза вимагає перегляду стратегії бізнесу. Організація повинна вирішити змінити напрямок діяльності, розширити або зменшити асортимент продукції, змінити ринки або аудиторію [1-3]. В період кризи компанії повинні розглядати можливості скорочення витрат, включаючи зменшення чисельності персоналу, оптимізацію операційних процесів, обрізання нестратегічних витрат [4-6]. Зміни в організаційній структурі, такі як об'єднання або розділення підрозділів, допоможуть підприємству бути більш гнучким і ефективним.

В деяких випадках криза вимагає зміни керівництва, особливо якщо поточне керівництво не може ефективно впоратися з ситуацією [7].

Зміни можуть стати стимулом для пошуку нових інноваційних рішень та стратегій, щоб відповісти на виклики. Важливо забезпечити відкриту і ефективну комунікацію в організації під час кризи, щоб всі співробітники розуміли ситуацію, мету змін і їхні ролі в цьому процесі [8].

Компанії можуть змінити свій фокус на задоволення потреб і очікувань клієнтів, шукаючи способи покращити обслуговування та реакцію на запити клієнтів. В період управління змінами може виникнути потреба в навчанні та розвитку персоналу для адаптації до нових вимог та технологій.

Важливо зазначити, що організаційні зміни зазвичай є складними та викликають опір серед співробітників. Успішна реалізація змін вимагає грамотного керівництва, яке вміє впроваджувати та управляти цими змінами, а також забезпечення залученості і підтримки персоналу.

### Список використаних джерел:

1. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. Актуальні проблеми економіки, (10), 55-67.
2. Mazur, N., Khrystenko, L., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics*, 10(4), 1605-1609.
3. Гнатенко, І. А. (2015). Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2 (1)), 214-217.
4. Гнатенко, І. (2021). Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*, (1-2), 111-121.
5. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*, (16), 20-25.
6. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, (6), 38-42.
7. Гнатенко, І. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, (1-2), 68-77.
8. Ніфатова, О. М., & Пузирьова, П. В. (2020). Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (85)), 3-6.



І. Гнатенко, професор кафедри підприємництва та бізнесу,  
*Київський національний університет технологій та дизайну,*  
*м. Київ, Україна*

О. Володченков, Д. Журавльов, здобувачі вищої освіти  
ступеня доктора філософії,  
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та*  
*моделювання економіки,*  
*м. Київ, Україна*

## **ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЗНАТЬ ДЛЯ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ ТА ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Інновації є важливою складовою розвитку суспільства та бізнесу, навіть в умовах змін і невизначеності. Важливо розуміти, що саме в цих умовах інновації можуть стати ще більш важливими та значущими. Існує широкий спектр напрямів впровадження інновацій в умовах невизначеності. Зокрема необхідно ретельно аналізувати зміни в економічному, соціальному, технологічному та політичному середовищі, щоб зрозуміти їх вплив на бізнес або проект [1-3]. Це допоможе ідентифікувати можливості та загрози. Важливим є робота над створенням або залученням ресурсів для дослідження та розробки нових ідей та технологій. Це може включати в себе інвестиції, партнерство зі стартапами або співпрацю з дослідницькими установами. Ключове значення мають трудові ресурси. Необхідним є спрямування зусилля на пошук та залучення талановитих людей, які можуть допомогти у створенні та впровадженні інноваційних рішень. Людські ресурси в бізнесі – це важлива складова будь-якої організації, яка включає в себе всіх працівників, що відзначаються своїми навичками, знаннями, досвідом та потенціалом для розвитку. Людські ресурси включають в себе усі аспекти управління персоналом і спрямовані на забезпечення того, щоб працівники мали можливість працювати ефективно та допомагали досягти цілей організації. Людські ресурси є важливою складовою успіху будь-якої організації, оскільки вони забезпечують підтримку, розвиток і управління. Ефективне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності

праці, збільшенню задоволеності працівників і досягненню стратегічних цілей бізнесу [4-6].

Для активного впровадження інновацій слід розробляти продукти, послуги, що задовольняють потреби та очікування користувачів. Велике значення має впровадження методики та процесів, спрямованих на швидке та ефективне впровадження інновацій. Підприємствам необхідно робити експерименти, вивчати їх наслідки та вдосконалювати управлінські підходи.

Знання і інновації взаємодіють між собою, і важливі для розвитку суспільства, бізнесу та науки. Інновації базуються на знаннях. Чим більше знань у розпорядженні суб'єкта ринку, тим більше можливостей для розробки нових інноваційних рішень. Наука, дослідження та освіта створюють фундамент для набуття цих знань. Правильні знання дозволяють ідентифікувати проблеми та виклики, що потребують інноваційних рішень. Це можуть бути як внутрішні проблеми в бізнесі, так і глобальні виклики (зміни клімату або медичні потреби під час пандемій).

Багато інновацій пов'язані з розробкою нових технологій. Наукові дослідження та знання в галузях, таких як інженерія, інформаційні технології і біотехнології, ведуть до винайдення та технологічних революцій [7-8]. Знання про потреби та вимоги споживачів, а також про конкурентне середовище, допомагають створювати нові продукти і послуги, які відповідають попиту на ринку. Інновації можуть використовувати знання для розв'язання складних суспільних проблем, таких як охорона здоров'я, освіта, безпека та сталість середовища. Постійне оновлення знань та навичок працівників може підвищити продуктивність підприємства, зробити його більш конкурентоспроможним на ринку. Знання та інновації можуть впливати на розвиток суспільства, покращення якості життя та розв'язання соціальних проблем.

Отже, знання і інновації є важливими факторами для створення нових можливостей, розвитку бізнесу, вирішення проблем та покращення суспільства. Вони взаємопов'язані і взаємопідтримуються, а їх використання може призвести до позитивних змін у всіх сферах життя.

### Список використаних джерел:

1. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. Актуальні проблеми економіки, (10), 55-67.
2. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. Інвестиції: практика та досвід, (16), 20-25.
3. Mazur, N., Khrystenko, L., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics, 10(4), 1605-1609.
4. Гнатенко, І. (2021). Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. Економічний дискурс, (1-2), 111-121.
5. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки, (6), 38-42.
6. Гнатенко, І. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, (1-2), 68-77.
7. Гнатенко, І. А. (2015). Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, (2 (1)), 214-217.
8. Ніфатова, О. М., & Пузирьова, П. В. (2020). Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. Bulletin of Sumy National Agrarian University, (3 (85)), 3-6.

*І. Гнатенко, професор кафедри підприємництва та бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна*

*В. Левченко, М. Земцов, здобувачі вищої освіти ступеня доктора  
філософії,  
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та  
моделювання економіки,  
м. Київ, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ**

Інноваційне відновлення економіки та підприємств в умовах кризи вимагає креативності, адаптації та нових стратегій. Криза може бути результатом різних факторів, таких як пандемія, природні катастрофи або геополітичні конфлікти. Однак незалежно від причин, інновації можуть допомогти підприємствам і економіці загалом відновитися та навіть стати більш стійкою до подібних викликів.

У кризових умовах підприємству важливо інвестувати в інноваційні проекти для створення нових продуктів, послуг та технологій, які можуть підтримати відновлення та зміцнення економіки. Уряди та фінансові інституції можуть надавати фінансову підтримку для інноваційних проектів, наприклад, через надання грантів, кредитів з пільговими умовами або інвестицій в інноваційні стартапи [1-3].

Впровадження цифрових технологій може покращити ефективність бізнес-процесів та забезпечити більшу гнучкість. Це може охоплювати впровадження хмарних рішень, аналітику даних, роботизацію процесів та інші інновації [3-6].

Під час кризи важливо знайти нові ринки або сфери попиту. Підприємства повинні бути готові адаптувати свої продукти і послуги до змінних умов або потреб споживачів. Найм і утримання висококваліфікованих співробітників з інноваційним мисленням може бути ключовим для успіху в умовах кризи. Взаємодія з іншими підприємствами, урядовими органами та академічними установами може сприяти обміну ідеями та ресурсами для розв'язання спільних завдань [7-8].

Важливе місце посідає захист інтелектуальної власності.

Забезпечення захисту інтелектуальної власності може стимулювати інновації, оскільки підприємства будуть впевнені в тому, що їхні ідеї і розробки будуть захищені.

Розгляд інноваційних підходів до сталого розвитку та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище буде джерелом конкурентних переваг.

Інноваційне відновлення в умовах кризи вимагає рішучості та гнучкості з боку підприємств, організацій, а також підтримки з боку урядових і фінансових інституцій. Ті підприємства, які здатні адаптуватися та використовувати інновації, зазвичай мають більше шансів подолати кризу та розвивати свій бізнес в майбутньому.

### **Список використаних джерел:**

1. Ніфатова, О. М., & Пузирьова, П. В. (2020). Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (85)), 3-6.

2. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. Актуальні проблеми економіки, (10), 55-67.

3. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*, (16), 20-25.

4. Гнатенко, І. (2021). Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*, (1-2), 111-121.

5. Mazur, N., Khrystenko, L., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics*, 10(4), 1605-1609.

6. Гнатенко, І. А. (2015). Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2 (1)), 214-217.

7. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. *Вісник Київського національного університету технологій та*

дизайну. Серія: Економічні науки, (6), 38-42.

8. Гнатенко, І. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, (1-2), 68-77.

І. Гнатенко, професор кафедри підприємництва та бізнесу,  
*Київський національний університет технологій та дизайну*,  
Д. Хорошко, С. Василенко, здобувачі вищої освіти ступеня  
доктора філософії,  
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та  
моделювання економіки*,  
*м. Київ, Україна*

## **ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОМ**

Аутсорсинг – це стратегічний підхід до управління бізнесом, при якому організація віддає певні функції, завдання або послуги зовнішнім постачальникам або підрядникам замість виконання їх власними ресурсами і співробітниками. Це може стосуватися різних аспектів бізнесу, включаючи інформаційні технології, обробку даних, обслуговування клієнтів, виробництво, логістику, бухгалтерію, маркетинг і багато іншого. Аутсорсинг і інновації можуть бути взаємопов'язаними концепціями, їх взаємодія може мати різні варіанти та вплив на бізнес. Аутсорсинг допомагає зменшити внутрішні витрати на оплату праці, інфраструктуру та інші витрати, оскільки підрядники зазвичай надають послуги за менші гроші [1-5].

Аутсорсинг дозволяє компаніям зосередитися на своїх основних компетенціях і стратегічних завданнях, перекладаючи рутинні операції на зовнішніх постачальників. Підрядники мають спеціалізовані знання і ресурси, які можуть бути відсутні у компанії, або взагалі спроможні надавати експертну допомогу [6].

Аутсорсинг дозволяє легко адаптувати обсяги послуг відповідно до змін в потребах бізнесу. Компанії повинні залучати партнерів і постачальників з усього світу, щоб отримати доступ до

глобальних ринків або ресурсів. Аутсорсинг дозволяє підприємствам краще обслуговувати своїх клієнтів, звільнивши ресурси для важливіших аспектів бізнесу. Віддавши рутинні завдання зовнішнім партнерам, компанії можуть мати більше часу або ресурсів для інновацій і стратегічного розвитку [7-8].

Аутсорсинг може бути важливою стратегією для підприємств будь-якого масштабу, але перед впровадженням цього підходу важливо ретельно проаналізувати його переваги і недоліки, а також вибрати надійних постачальників, забезпечити ефективний контроль за процесами. Аутсорсинг дозволяє компаніям залучати зовнішніх фахівців, фірми з великим досвідом інновацій та досліджень. Це може призвести до швидшого розвитку нових ідей і технологій.

Аутсорсинг неключових функцій (наприклад, обробка даних, обслуговування клієнтів) вивільняє ресурси і увагу для інновацій у ключових галузях бізнесу.

Ключовим фактором є правильний баланс між внутрішніми і зовнішніми ресурсами та функціями. У багатьох випадках краще поєднувати внутрішні інновації з аутсорсингом, де зовнішні партнери можуть допомогти впровадити нові ідеї та технології, що збільшить швидкість або ефективність інноваційного процесу.

Аутсорсинг також може бути корисним для стартапу, особливо коли ресурси обмежені і немає можливості створити власні команди для виконання певних завдань. Однак, успішний аутсорсинг вимагає ретельного планування та управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки, (6), 38-42.

2. Mazur, N., Khrystenko, L., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics*, 10(4), 1605-1609.

3. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку

підприємництва в IT-сфері України. Актуальні проблеми економіки, (10), 55-67.

4. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*, (16), 20-25.

5. Гнатенко, І. (2021). Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*, (1-2), 111-121.

6. Ніфатова, О. М., & Пузирьова, П. В. (2020). Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (85)), 3-6.

7. Гнатенко, І. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, (1-2), 68-77.

8. Гнатенко, І. А. (2015). Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2 (1)), 214-217.

С. Діденко, В. Грубич, здобувачі вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,  
Т. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ**

За сучасних умов організації, які ігнорують Цілі сталого розвитку, стикаються з проблемами в цій сфері [2]. В агропродовольчому секторі для дотримання принципів сталого



розвитку та об'єктивної оцінки досягнутих результатів необхідна система внутрішньої корпоративної відповідальності та показників ESG.

Можна припустити, що інтерес до принципів ESG знизиться, якщо вони не будуть актуальними для інвестицій і найкращих можливостей кредитування.

Рейтинги ESG складаються та публікуються щорічно незалежними дослідницькими організаціями. За рейтингами ESG партнери оцінюють стійкість господарюючого формування до різних типів ризиків: управлінських, екологічних, короткострокових чи довгострокових тощо.

Відповідно до прийнятої Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), перші звіти організацій повинні бути подані в 2025 році, тому вже сьогодні повинні топ-менеджмент має оцінити свій прогрес у міжнародному розвитку та нових змін.

Одночасно, розкриття фінансової інформації та забезпечення прозорості діяльності вітчизняних організацій все ще є новим і складним процесом. Документи щодо регламентації цього процесу розробляються насамперед для фінансових установ. За реалізацію цих процесів відповідають Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. З березня 2020 року нові правила корпоративного управління заохочують українські компанії розкривати інформацію про розвиток ESG-проектів (табл. 1).

Водночас, Національний банк України планує запровадити екологічні, соціальні та управлінські фактори в систему корпоративного управління банків з початку 2022 року та в систему корпоративного управління небанківських фінансових установ з кінця 2024 року.

Варто розглянути інтеграцію принципів ESG у світлі нових можливостей для підприємств в агропродовольчому секторі, зокрема у фінансових, репутаційних та управлінських.

З самого початку основною роллю звітності ESG було прозоре спілкування з інвесторами та потенційними кредиторами. Проте з плином часу роль звітності зросла, оскільки сучасні виклики вимагають від суб'єктів господарювання додаткової відповідальності щодо споживачів та інших стейхолдерів.

Таблиця 1

### Послідовність впровадження ESG-звітів згідно Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD)

Ключові дати	Характеристика організацій, що мають подавати звіти
1 січня 2024 р.	великі організації, цінні папери яких оцінюються на регульованому ринку ЄС, кредитні та страхові компанії ЄС, компанії, визнані національними органами влади, суб'єктами суспільного інтересу зі штатом від 500 співробітників. Звіт мають подавати великі організації та групи компаній ЄС, в яких: загальний баланс перевищує 20 млн євро; чистий оборот перевищує 40,0 млн євро; кількість працівників перевищує 250 осіб
1 січня 2025 р.	організації, які наразі не підлягають звітності згідно з Директивою ЄС про нефінансову звітність (NFRD)
1 січня 2026 р.	організації ЄС та за її межами (за винятком мікропідприємств), чії цінні папери котируються на регульованих ринках ЄС
1 січня 2028 р.	організації, які не є в ЄС. Проте мають дочірню компанію в ЄС (яка є великою компанією ЄС, як визначено вище, або компанією ЄС, зареєстрованою на регульованому ринку, при цьому не є мікропідприємством) або філію в ЄС з чистим оборотом, що перевищує 40,0 млн євро в попередньому фінансовому році. Також ці організації мають мати річний чистий оборот на консолідованому або індивідуальному рівні, що перевищує 150,0 млн євро за кожен рік протягом останніх двох фінансових років

*Сформовано на основі [1]*

За роки пандемії COVID-19 українські господарюючі суб'єкти скоригували стратегії корпоративного розвитку та бізнес-стратегії. Зокрема, менеджери освоїли нові способи роботи, адаптувалися до сучасних викликів. Цей період допоміг багатьом підприємствам частково підготуватися до нового виклику – повномасштабного вторгнення в Україну. Разом з тим, врахування ESG-принципів у забезпеченні стратегії розвитку суб'єктів

підприємницької діяльності агропродовольчої сфери пришвидшать їх інтеграцію на міжнародному рівні та опанування практики ведення бізнесу за умов динамічного бізнес-середовища.

### **Список використаних джерел:**

1. *Official website European Commission.* URL: <https://ec.europa.eu/>

2. Воронько-Невіднича Т. В., Коваль О. О., Колода О. Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>.

С. Дідух, аспірант,  
*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет,  
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

### **ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ: ОСОБЛИВОСТІ І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ**

Закон України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року дає таке трактування поняття «акціонерне товариство»: «господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями» [1].

Отже, на думку О. Чубка, Н. Ярошевич, Ю. Миргородець основною метою функціонування будь-якого підприємства є насамперед отримання прибутку, тому акціонерні товариства створюються задля отримання та примноження дивідендів його власниками. Як показали дослідження, до основних факторів, що обумовлюють специфіку юридичного статусу акціонерного товариства можна віднести такі, як статутний капітал, який формується шляхом емісії та продажу акцій фізичним чи юридичним особам; функція акціонерного товариства як публічного емітента цінних паперів, яка передбачає не лише з їх випуск від свого імені, але своєчасне виконання обов'язки, що впливають з умов їх випуску; покупці акцій (суб'єкти правових відносин, що купили акції) є акціонерами [2, с. 373].

Відповідно до законодавства нашої держави основними нормативно-правовими актами, що можуть регулювати дію акціонерних товариств, крім Закону про АТ [1], є Господарський кодекс (далі – ГК) України [3]. Відповідно до ч. 2 ст. 80 ГК України визначає АТ як господарське товариство, яке має свій власний статутний капітал, що поділяється на акції ідентичної номінальної вартості, і відповідальність за зобов'язаннями може нестися тільки майном товариства, а учасники акціонери можуть нести ризик збитків або втрат, пов'язаних із діяльністю та веденням господарства товариства, в межах вартості належних у їх власності акцій, крім випадків, що визначених законом [3].

Дослідження свідчать, що під акціонерним товариством слід розуміти господарське товариство, яке має свій статутний капітал, що ділиться на визначену кількість акцій ідентичної номінальної ціни, а акціонери відповідають за його зобов'язаннями тільки в межах належних їм у власності акцій. З наведеної сутності акціонерних товариств можна визначити такі його характерні риси, що зумовлюють особливість їх юридичного статусу:

1. акціонерні товариства являють собою господарську організацію корпоративного типу, різновидом господарського товариства;

2. вони належать до товариств - об'єднань капіталів, у яких майнові елементи мають першочергове значення над особистими (для участі в АТ досить зробити майновий внесок - заплатити за акцію, а персональна участь в управлінні не може бути обов'язковою);

3. статутний капітал має акціонерну природу та зазвичай формується шляхом випуску та реалізації акцій фізичним та/або юридичним особам;

4. АТ має публічний статус емітента цінних паперів (акцій, облігацій тощо), воно по своїй суті є юридичною особою, яка має право від свого імені випускати акції і зобов'язується своєчасно виконувати обов'язки відповідно до умов їх випуску;

5. покупці акцій (фізичні та юридичні особи, які придбали акції) стають акціонерами, права і обов'язки яких визначені відповідним законом;

6. природа акціонерних товариств передбачає наявність обмежень щодо відповідальності акціонерів ( вони можуть по суті відповідати тільки за зобов'язаннями товариства і тільки в межах належних їм у власності акцій);

7. залежно від способу випуску акцій існують публічні та приватні акціонерні товариства [4].

До ризиків розвитку діяльності акціонерних товариств та управління ними в Україні, слід віднести: недостатня розвиненість фондового ринку України; нестійка тенденція формування акціонерних товариств України, а тому недостатня привабливість для вітчизняних і іноземних інвесторів; неможливість і іноді небажання акціонерних товариств прозоро здійснювати свою діяльність, оприлюднювати річну звітність, що також призводить до зменшення інвестиційної привабливості українських акціонерних товариств; недосконалість корпоративного управління, що зумовлено низькою мотивацією менеджерів у підвищенні прибутковості акціонерних товариств; недосконала дивідендна політика [5, с. 66].

Отже, нашій країні треба робити кроки по удосконаленню своєї нормативно-правової бази для більш стрімкого розвитку акціонерних товариств для підвищення їх інвестиційної привабливості та врегулювання ситуації на фондовому ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Про акціонерні товариства: Закон України. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 10.09.2023)

2. Чубка О.М., Ярошевич Н.Б., Миргородець Ю.В. Особливості функціонування акціонерних товариств в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 3 (20). С. 373-378.

3. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.09.2023).

4. Клементьева О.Ю. Становлення акціонерних товариств як найбільш розвинутої форми підприємницької діяльності та їх розвиток в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/120.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/120.pdf) (дата звернення 10.09.2023).

5. Мельник О.І., Сироїчко К.В., Дмитрієва О.М. Акціонерні товариства в Україні: стан та основні проблеми функціонування. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 61-67.

О. Збаранський, В. Шелемба, Д. Катрич,  
здобувачі вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери суб'єктів господарювання повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та підтримки конкурентних переваг на існуючих ринках і ринках, що розвиваються. Усе це забезпечує стратегічне управління підприємством, яке є основою менеджменту та основним інструментом досягнення поставлених цілей.

Динамічні зміни зовнішнього середовища вимагають від менеджерів більш високого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та наявності детальних планів досягнення поставлених цілей. Зрозуміло, що максимізація прибутку є важливою метою для всіх топ-менеджменту підприємств. Досягти цього можливо, лише якщо забезпечується дієвий план дій, реалізація якого сприяє досягненню мети.

У сучасних організаціях менеджери прагнуть побудувати ці системи взаємодії та ієрархії, щоб забезпечити створення результативних стратегій для отримання конкурентної переваги. Тому в умовах сучасного ринку стратегічний менеджмент є важливим елементом загального менеджменту.

Разом з тим, Гарвардська модель політики передбачає, що організаційні стратегії повинні бути спрямовані на пошук відповідності між організацією та її середовищем [1].

Д. Куліш зазначає [4], що усі керівники знають, що стратегія важлива. Але майже всі також вважають її ризиковою, тому що вона змушує їх протистояти майбутньому, про яке вони можуть лише здогадуватися. Гірше того, фактичний вибір

стратегії передбачає прийняття рішень, які явно відсікають можливості та варіанти.

За сучасних умов підприємства активізують принцип розподіленої відповідальності за стратегічне управління, розбудовують організаційні структури та скорочують рівні управління. Щоб стратегічне управління дійсно працювало, керівник суб'єкта господарювання повинен зосередитися на стилі управління, позиціях працівників в підприємстві, особистісних рисах тощо. Зрештою, практикою доведено, що саме елемент людських стосунків є вирішальним для створення ефективного менеджменту [2; 3]. Тому в сучасному світі важливе місце займають організаційна та корпоративна культура, ділова етика та мораль, взаємодія співробітників у форс-мажорних ситуаціях.

Таким чином, стратегічне управління визначається, перш за все, як діяльність, спрямована на довгостроковий успіх і визначення способів досягнення стратегічних цілей і завдань компанії. Стратегічне управління спрямоване на підвищення ефективності організаційної діяльності в сучасному світі: вдосконалення систем планування, конкурентоспроможності та людських відносин. Стратегічне управління можна найбільш доречно охарактеризувати як симбіоз управлінських навичок та інтуїції, гнучкості планування та структури та відсутності загальних рішень.

### **Список використаних джерел:**

1. George, Bert, and Sebastian Desmidt. 2014. A State of Research on Strategic Management in the Public Sector: An Analysis of the Empirical Evidence. In *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, edited by Paul Joyce and Anne Drumaux, 151–72. New York: Routledge.

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

3. Воронько-Невіднича Т. В., Коваль О. О., Колода О. Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова

досягнення Цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. *Економіка та суспільство*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>

4. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 2. С. 142-149. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf>.

З. Калініченко, к. е. н., доцент,  
*Запорізький національний університет,*  
*м. Запоріжжя, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ТА ЗЕМЕЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ**

Проведення ефективної земельної політики залежить від держави. Саме на державному рівні передбачають важливі стратегічні проблеми, що потребують невідкладного державного розгляду задля розвиток суспільства.

Система управління землею як природним ресурсом сформована на засадах теорії сталого розвитку та соціально-економічних взаємовідносин. Саме так має бути досягнуто оптимальне співвідношення між задоволенням матеріальних і духовних потреб сучасного і майбутніх поколінь. В Україні необхідно протягом короткого проміжку часу переглянути та прийняти новий Земельний кодекс – базовий законодавчий акт, як головний після Конституції та Цивільного кодексу. Прийнятий у 2001 році Земельний кодекс в Україні протягом двадцяти років сприяв створенню комплексу законодавчих актів про землю і земельні відносини. Деякі з діючих земельних правових норм продовжують мати суперечливий характер. Питання стосовно земельних правових норм вирішуються на основі й інших законодавчих актів, як, наприклад, Водного кодексу, законів «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про надра». Активно виконують регулюючі функції, як і держава, в галузі земельних відносин територіальні адміністрації та органи місцевого самоврядування.

Роль земельних ресурсів для розвитку територіальних громад полягає у таких аспектах:



земельні ресурси є елементом просторового базису для розміщення громади і її функціонування;

вони певною мірою формують економічний профіль територіальної громади та її виробничо-господарську специфіку;

земельні ресурси є концентратором ділової активності на території громади;

використання та користування земельними ресурсами забезпечує надходження до бюджету громади;

за умови використання земельних ресурсів територіальна громада має можливість не лише отримувати матеріальні вигоди, а і сприяти збереженню навколишнього природного середовища [2].

Згідно з Земельним кодексом є проблема продажу земель, наданих для сільськогосподарського виробництва і ведення селянських чи фермерських господарств, викликає дискусії. Процес становлення земельного обігу в Україні, особливо ринку земель сільськогосподарського призначення, не втрачає, а набуває актуальності.

В Україні законодавчо визнано ринок землі та реформу у сфері земельних відносин. Серед нових питань у цих умовах: передача земельних ділянок сільськогосподарського призначення державної власності за межами населених пунктів у комунальну власність територіальних громад; надання землевласникам права продавати власні ділянки та використовувати їх як заставу при отриманні кредитних ресурсів; встановлення обмежень для доступу на ринок землі для іноземців та юридичних осіб.

Найважливішим стратегічним завданням держави є виділення у складі земельного фонду країни земель загального призначення, забезпечення управління використанням цих земель і отримання якомога більших платежів у державний бюджет. У земельному законодавстві визначається державна власність на землю, без якої не можна забезпечувати оборону й безпеку, захищати свої кордони, розвивати єдину інфраструктуру, транспорт і зв'язок, охороняти природу.

Особливістю ринку землі в Україні є те, що більша частина сільськогосподарських земель, 27,7 млн га паїв, знаходиться у приватній власності осіб, серед яких велика кількість

пенсіонерів [3]. Це визначає особливості ринку землі та забезпечить більшу гнучкість і вищу частку угод, ніж у більшості європейських країн-сусідів (до 4-5 % земель сільськогосподарського призначення) [3].

Навіть за наявності різних власників землі держава виконує регулятивні та координуючі функції. Визнається необхідним створення в нових умовах інструментарію державного управління земельним фондом країни – удосконалення державного земельного кадастру, державного контролю за використанням земель, землевпорядкування, оцінки моніторингу земель, створення цілісної системи збереження навколишнього середовища.

Змістом важливих для нашої країни земельних правовідносин є суб'єктивні права та обов'язки учасників цих відносин. Визначені законом права та обов'язки учасників земельних правовідносин визначаються цільовим призначенням земельної ділянки та завданнями, правовим режимом її використання та особливостями правового регулювання земельних відносин щодо конкретної земельної ділянки в межах земель відповідної категорії на території України. Можна навести приклад, якщо власники земель сільськогосподарського призначення виробляють товарну сільськогосподарську продукцію, то землекористувачі земель автомобільного транспорту використовують такі землі для створення автомагістралі для перевезення, а на землях лісгосподарського призначення земельні правовідносини спрямовані на вирощування, догляд і збереження лісового фонду, на створення лісгосподарських підприємств, для раціонального використання лісових ресурсів.

Визнається, що для формування державного управління земельними ресурсами має значення те, що земля не розглядається як комплексний об'єкт управління з боку державної влади. Використання земельних ресурсів має бути раціональним і в довгостроковому, і в короткостроковому періоді. Земельне законодавство в низці європейських країн нині концептуально зосереджено на врегулюванні використання та перерозподілу земельного фонду держави для раціонального та ефективного використання. Забезпечити ж баланс державного управління та комплексного стратегічного планування або реалізації земельної політики, звичайно, складно.

Основна вимога на сьогодні полягає в тому, щоб приймати державні управлінські рішення та реалізовувати права власника на державному, регіональному і місцевому рівнях необхідно на основі матеріалів прогнозування і планування землекористувань та землеустрою.

Реформування процесів землекористування визначає необхідність продовольчої безпеки у виробництві продовольства. Історично Україна була великим експортером зерна, олії, м'яса, але вказаний експорт свідчив про нашу промислову відсталість, а не прогрес аграрного сектору.

Зміна форм власності та господарювання на землі привели до раціонального використання земель, до підвищення продуктивності землеробства. Понад 5 млн. селян (92,5%) передали земельні частки в оренду; 840 тис використовують земельні ділянки для ведення особистого підсобного (806 тис.) і фермерського господарства (34 тис)[2]. Україна залишається країною з сировинною економікою. Українська модель земельних перетворень на селі виходить з принципу соціальної справедливості, а не економічної доцільності. 62 відсотки земельних часток (паїв) одержали пенсіонери [3]. Поряд з економічними проблемами використання земельного фонду в Україні дуже відчуваються демографічні проблеми.

Досвід та узагальнення діяльності сільськогосподарських підприємств вказує, що реорганізація і реструктуризація господарств не привела до зростання загальної ефективності виробництва, оскільки не була підкріплена відповідним макроекономічним розвитком. На умовах правонаступництва працює лише 20 відсотків господарств, які адаптувались до сучасних економічних умов[4]. Для країни це недостатньо.

Міжнародна співпраці формує основні п'ять видів впливів на організацію використання і охорони земель та інших природних ресурсів:

2 соціальний — пов'язаний із соціальними земельними відносинами, демографією. Наприклад, сучасні технології організації використання земель мінімізують землемісткість економіки. Відтак, відбувається капіталізація (збільшення вартості) землекористування вущерб його екологізації;

3 економічний — пов'язаний із економічними

земельними відносинами щодо розподілу доданої вартості. Наприклад, у зв'язку із нерегульованим процесом агрохолдингізації в сільському господарстві із залученням іноземного капіталу та технологій, більшість селян залишаються безробітними і за умов відкритості еко номіки, емігрують з метою пошуку роботи а бюджети територіальних громад недоодержують надходження від податків;

4 політичний — пов'язаний із лобіюванням мало регульованого щодо екологізації земельного ринку для іноземних юридичних осіб та громадян, що загрожує національним і приватним інтересам українців;

5 організаційний — пов'язаний із територіально-просторовим плануванням розвитку землекористування, землевпорядною організацією використання та охорони земель і співпраці. Наприклад, упровадження нових технологій нетрадиційного землекористування дозволяє пройти сертифікацію органічного виробництва сільськогосподарської продукції та більш аргументовано продавати її на визначений стратегією розвитку ринок;

6 інформаційний — пов'язаний з сталим управлінням земельними ресурсами та землекористуванням із застосуванням інноваційних технологій, створення інформації про екологічний стан земель і ґрунтів, про власність на землю, про вартість та обіг земельних ділянок, про режим землекористування тощо.

Отже, необхідність інституціоналізації розвитку землеустрою та землевпорядкування в Україні в період перехідної економіки та міжнародних тенденцій не викликає сумнівів. Найближчим часом зусилля вчених і фахівців повинні бути спрямовані на пошук найбільш доцільних шляхів вирішення цієї проблеми.

Воєнний стан, висока нестабільність у країні, збільшення безробіття, зробили особисті селянські господарства для сільського населення базисом самодостатності. Частка особистих господарств у валовій сільгосппродукції наблизилася до 50 %.

Одним із ринкових інструментів, орієнтованих на зростання ефективності сільського господарства, є кредит. Системна економічна криза підірвала систему аграрного кредиту, спеціальний режим оподаткування ПДВ був єдиним джерелом

кредитування сільського господарства, але його відмінили.

В цілому для сільського господарства України державна підтримка актуальна. Суспільству нав'язують ідеї, що для українців проблеми сільського господарства зводились до питання про впровадження приватної власності на землю, а тепер до купівлі-продажу землі. Не розуміючись на сучасних тенденціях, населенням сприймається ринок землі як втрата для держави.

Ще одна проблема полягає в тому, що така складова сільськогосподарських угідь як орні землі, впродовж останніх двадцяти років зменшилася на 2,0 млн. га. Продуктивні землі передавалися під забудову, розміщення транспортних комунікацій, промислових підприємств. Моніторинг показує, що в більшості випадків вимоги промисловців щодо виділення додаткових площ були зумовлені не виробничою потребою, а виключно комерційними інтересами, пов'язаними з подальшим перепродажем землі або передачею стороннім користувачам в тіншовому форматі. Систему ощадливого використання земель істотно порушено. Аналіз сторонніх землекористувачів вказує, що вони займають на землю підприємств третину земель.

Серед причин неефективного сільськогосподарського землекористування варто відзначити низький економічний рівень, слабкість матеріальної бази агропромислового комплексу, відсталість соціальної, транспортної інфраструктури. Порівнюючи продуктивність праці наших і зарубіжних селян, не треба забувати, що у фермерів Заходу комплексно механізовані технологічні процеси у рослинництві і тваринництві, а в Україні – тільки фрагменти процесів. Фондова енергооснащеність сільського працівника в кілька разів нижча, ніж робітника в промисловості. В розвинених країнах світу фермер озброєний у 1,5 – 2 рази краще, ніж робітник промислової фірми. Відсталість інфраструктури стримує темпи і масштаби відтворення в продовольчому комплексі, отже, проблеми далеко не в площині земельних відносин.

Державний контроль за обігом земель стосується здійснення комплексу заходів з обмеження обігу земель певного призначення, впровадження заборон на продаж земель юридичним особам та іноземним громадянам, встановлення

строків заборони на перепродаж і зміну цільового призначення ділянки землі після безоплатної приватизації чи викупу, обмеження осіб, що мають право на придбання земельних ділянок сільськогосподарського призначення впровадженням не тільки кваліфікаційних вимог, а і місцем проживання, встановлення максимального розміру ділянок, що можуть перебувати у власності та в користуванні фізичних та юридичних осіб, впровадження прогресивного оподаткування земель сільськогосподарського призначення і санкцій та стимулів щодо підтримки родючості земель, меліорації і культуртехніки – далеко не весь перелік інституціонального розвитку земельних відносин.

Державна політика стосується оцінки земель та забезпеченні переходу на систему земельних платежів, що формуються виходячи з рентної вартості землі.

Аналіз існуючої в Україні системи земельних платежів показує невідповідальність системи економічного регулювання земельних відносин і управління земельними ресурсами. Надання пільг сприяє пристосуванню до певних умов без бажання забезпечити кращі результати діяльності.

Якщо договір купівлі-продажу земельної ділянки в сукупності породжує зміну земельних правовідносин, зокрема зміну суб'єктів права власності, то для продавця має місце припинення земельних правовідносин. Згідно зі ст. 140 ЗК України підставами припинення права власності на землю, а отже і земельних правовідносин, можуть бути: смерть власника землі чи землекористувача добровільна відмова власника від права на земельну ділянку, відчуження за рішенням власника земельної ділянки з мотивів суспільної необхідності та для суспільних потреб, звернення стягнення на земельну ділянку на вимогу кредитора; конфіскація за рішенням суду. Підстави припинення права користування земельною ділянкою визначені ст. 141 ЗК України. І це міжнародна практика.

Слід вказати, що в Україні земельними платежами охоплено майже половину земельного фонду, ставки платежів низькі, а кошти від земельних платежів використовують не на цілі земельного розвитку та досягнення стабільності. Система платежів за землю, крім земельного

податку та орендної плати, повинна включати одноразові платежі за зміну цільового використання сільськогосподарських угідь, та збори від трансакцій із землею. Дозволяючи оптимально використовувати національні ресурси, кожна європейська країна реалізує стратегію планування і розвиває землекористування з метою вдосконалення інфраструктури. Планування землекористування здійснюється в процесі розмежування ресурсів, особливо з метою ефективного використання земель спеціального призначення. Без офіційних планів землекористування та визначення повноважень, які застосовуються для забезпечення контролю, освоєння ресурсів відбувається нестабільно.

Планування землекористування часто приводить до створення нових систем обліку, розподілу та контролю за землекористуванням, які здійснюють значний вплив на земельний ринок. Деякі повноваження знаходяться на рівні державного управління, а інші можуть бути передані на місцевий рівень.

Раціоналізація діяльності в системі державного управління земельними ресурсами можлива за умов наявності економічних відносин, що базуються на сформованому комплексі державної і приватної власності на засоби виробництва та системі ринкових механізмів організації господарювання. Розподіл функцій між різними рівнями системи державного управління земельними ресурсами може бути визначений формуванням правової бази земельних відносин, визначення змісту та удосконалення процедур щодо земельних правовідносин.

### **Список використаних джерел:**

1 Григорків В.С., Іщенко С.В. Моделювання економічної динаміки з урахуванням ринку землі сільськогосподарського призначення: монографія. Чернівці: Рута, 2015. 263 с.

2 Моніторинг земельних відносин в Україні. Статистичний щорічник. Програма «Підтримка прозорого управління земельними ресурсами в Україні». К.: 2016, 95 с.

3 Добряк Д.С., Шкуратов О.І. Формування і розвиток ринкових земельних відносин на теренах України. Збалансоване природокористування. 2018. № 1. С. 6–17.

М. Коваленко, к.е.н., доцент,  
А. Петренко, С. Филь, здобувачі вищої освіти  
ОПП Бізнес-адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

За умов повномасштабного вторгнення в Україну перед підприємствами агропродовольчої сфери стоїть завдання забезпечити функціонування та реалізувати можливості розвитку в перспективі.

Зрозуміло, що агроформування повинні розробити та реалізувати стратегію розвитку, яка включає оптимальну сукупність дій, а також здатність адекватно реагувати на зміни та виклики зовнішнього середовища. Необхідність стратегічного планування виникає з процесу економічного розвитку самого підприємства, основною метою якого є підвищення результативності функціонування. Тому очевидним є потреба у впровадженні стратегічних змін для підприємств агропродовольчої сфери.

Варто досліджувати стратегічні зміни підприємств агропродовольчої сфери як певну сукупність процесів, реалізованих системами управління змінами та стратегічного управління, спрямованих на досягнення стратегічних цілей агроформуваннями.

Доречною є думка експертів щодо їх необхідності [1; 2]. Зокрема, Н. Приймак зауважує, що реалізація стратегічних змін сьогодні є не стільки шляхом до розвитку, а об'єктивною вимогою для успішного функціонування в умовах ринку.

Реалізація управління стратегічними змінами в підприємстві агропродовольчої сфери зумовлена, по-перше, специфікою цього процесу як невід'ємної складової стратегічного управління, по-друге, функціонуванням підприємства як соціально-економічної системи. Стратегічні зміни передбачають функціонування людського фактору та функціонування команд і учасників змін.

Функціонування підприємств агропродовольчої сфери за



сучасних умов передбачає наявність дієвої стратегії [3], деталізованого аналізу ринкових можливостей, ідентифікації стратегічних ризиків та загроз, можливостей виявлення конкурентних переваг тощо. Виважене стратегічне бачення, здатність реагувати на мінливі обставини та вміння реалізовувати розроблену стратегію можуть забезпечити досягнення суб'єктам господарювання поставлених стратегічних цілей та конкурентні переваги.

Таким чином, стратегічні зміни в підприємствах агропродовольчої сфери не є самоціллю, проте, сприймається системою управління як процес, виникнення якого спровоковано дією зовнішніх і внутрішніх викликів

### **Список використаних джерел:**

1. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41), С. 140-146. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-3\\_0-pages-140\\_146.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf).

2. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.

3. Кадирус І. Г., Донських А. С., Терещенко В. А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3010/>

Ю. Курило, аспірант,  
*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет,  
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Дослідження науковців, а саме Р. Ляшенко показали, що сучасні підприємства постійно вимушені долати труднощі щодо утримання конкурентних позицій на ринку. Ринок України визначається високими темпами розвитку, широким

асортиментом продукції високої якості, яка виробляється як всередині країни, так і імпортується з-за кордону. Ці передумови зумовлюють доцільність пошуку нових рішень, щодо лідирування на ринку і утримання конкурентної позиції. Зазначені цілі можуть бути досягнені за допомогою впровадження сучасних концепцій та підходів до організації ситуаційного підходу до менеджменту підприємств [1, с. 296].

Ситуаційний підхід як спосіб стратегічного мислення відносно організації, що дозволяє виявляти причини та наслідки проблемних ситуацій, які включають визначення факторів, що зумовили дану ситуацію і є найбільш значущими для організації, дослідження сильних і слабких сторін, обмежень і наслідків проблемних ситуацій, визначення й адаптація специфічних інструментів і методів управління для кожної ситуації зокрема. Використання ситуаційного підходу в управлінні уможливило досягнення місії, стратегічної мети та цілей підприємств.

Науковці А. Розман, І. Денисенко, Р. Ляшенко дослідили, що управління бізнес-процесами підприємств на засадах ситуаційного підходу повинно здійснюватися на основі таких принципів:

- гнучкості – управління з урахуванням динамічного, різноманітного й складного оточення, що дозволяє швидко змінюватися;
- відкритості – необхідність взаємодії з середовищем;
- зворотного зв'язку – своєчасне розуміння і реагування на вимоги ринку;
- необхідної різноманітності – підвищення ступеня варіативності пропонованого підприємством продукту;
- рефлексивності – формування реакцій на періодичні ризики середовища [1, с. 296; 3, с. 58].

Сучасний менеджер, використовуючи ситуаційне управління, повинен знати про обмежуючі фактори всередині організації. До цих факторів відносять:

- стан зовнішнього середовища і внутрішнього середовища;
- технологія управління, організація виробництва і праці в організації;
- доцільність вибору і оцінка керівництвом організації стратегічних цілей;

– поведінка працівників і корпоративна культура.

Ситуаційний підхід до менеджменту підприємств передбачає обов'язкову наявність у керівника «ситуаційного мислення», що дозволяє йому краще обирати прийоми та технології, які сприятимуть досягненню місії і цілей підприємства.

Особливістю ситуаційного підходу до менеджменту підприємств є те, що він передбачає не тільки ідентифікацію чинників, які сприяли появі такої проблемної ситуації, але й встановленню їх вагомості, сили впливу, визначення ймовірних наслідків та ризиків. Менеджери за ситуаційного підходу здійснюють вибір на основі проведеного аналізу доцільності застосування конкретних методів управління та прийняття відповідних управлінських рішень з врахуванням ситуації, що відбулася.

Отже, доцільність та висока ефективність прийнятих управлінських рішень за ситуаційного підходу залежить від кваліфікації і компетентності у менеджерів щодо оцінки проблемної ситуації. Для досягнення високої ефективності управлінської діяльності за умови використання ситуаційного підходу керівники підприємства чи його оцінювати ситуацію і чинники, що її зумовили, але й володіти здатністю використання сучасних методів та інструментів управлінської діяльності, знати їх переваги і недоліки, та здійснювати обґрунтований вибір [5, с. 55].

Ситуаційний і системний підходи, забезпечують здатність підприємства до високої адаптивності підприємства до зовнішніх змін, забезпечує умови для збалансування системи, приведення у відповідність підсистем підприємства та їх поєднанню [1, с. 297].

Ситуаційний чи кейсовий (case), підхід до управління, як і системний, є швидше способом мислення, ніж набором конкретних дій. Цей підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від співвідношення наявних факторів. Якщо процесний і системний підходи в менеджменті більш доцільно застосовувати в спокійній обстановці й у процесі планомірної діяльності менеджера, то ситуаційний підхід частіше використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях [6].

### **Список використаних джерел:**

1. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений. 2018. № 12 (64). С. 296-301.
2. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. ДонНТУ. 2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454> (дата звернення: 10.09.2023).
3. Розман А., Денисенко І. Механізм управління адаптивністю бізнес-моделі підприємств роздрібно́ї торгівлі. Прикладна економіка. 2014. № 4. С. 56-60.
4. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. № 1. С. 146-151.
5. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2014. № 4. С. 53-59.
6. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В. Ситуаційний підхід до адаптації підприємств до кризових умов. Ефективна економіка. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=91> (дата звернення: 09.09.2023).

А. Лашченова, А. Пісенко, здобувачі ОС «Магістр»,  
спеціальності 075 «Менеджмент»,  
*Поліський національний університет,  
м. Житомир, Україна*

### **РОЛЬ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Розвиток сучасних організацій характеризується активізацією використання інтелектуального потенціалу керівників у процесах прийняття управлінських рішень та реалізації їх результатів в системах делегування повноважень з розробки стратегічних планів. В цьому сенсі посилюється роль професійних комунікацій та формуються передумови розвитку бізнес-комунікативного потенціалу організацій, що зумовлює можливість створення інноваційної архітектури організаційної культури. Проблеми швидкої адаптації вітчизняних підприємств

до гнучкого управління знаходяться у площині недостатнього використання потенціалу стратегічного менеджменту, зокрема – у сенсі розробки та реалізації стратегій на засадах моніторингових функцій стратегічного контролю.

Питанням використання інноваційних механізмів формування й реалізації стратегій розвитку організацій присвячені праці Дж. Вествуда, С. Дибба, П. Дойля, Н. Куденко, Г. Завгородньої, О. Будякова, Ж. Коваленка, Т. Павленка, С. Мошенського, В. Терещенка, Л. Балабанової [1; 4, с. 48; 5]. Наукові розвідки формування та ефективного використання комунікативного бізнес-середовища здійснюють Аді А. Саїд, С. Бреус, Дж. Лічарскі, І. Першута, Є. Семченко, О. Турковська, І. Якубенко [2; 5]. Спеціальних досліджень потребують проблеми бізнес-комунікативного забезпечення стратегічного планування. *Метою дослідження* є обґрунтування ролі бізнес-комунікацій у формуванні стратегій інноваційного розвитку організацій.

Мінливе середовище бізнесу та підвищення ризиків його розвитку спонукають організації до посилення контролю процесів реалізації стратегії та швидких реакцій на поточні тактичні зміни, що передбачає постійний моніторинг реалізації стратегії, фіксацію реакцій на зміни координації та використання позитивного досвіду цих координацій у наступних стратегічних циклах. Запровадження в організації системи формування стратегії інноваційного розвитку зумовлює необхідність розробки інноваційного бізнес-комунікацій із подальшим впровадженням креативних механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень [4, с. 123; 3].

Пропонується алгоритм формування стратегій інноваційного розвитку організації з використанням креативного механізму бізнес-комунікацій:

- формування комунікативного середовища розробки й реалізації стратегії шляхом створення системи творчих команд із регламентацією механізмів їх відповідальності за результати;
- постановка завдань кожній команді, формування системи задач виконання із фіксованим таймінгом;
- розробка й впровадження механізмів та етапів поточного

моніторингу реалізації стратегії із фіксацією і оцінкою результатів поточного контролю та обґрунтуванням ймовірних змін;

- аналіз креативних рішень-пропозицій з питань подальшого корегування реалізації стратегії, вибір поточних альтернатив;

- делегування повноважень із реінжинірингу дизайну координацій, фіксація креативних змін та локалізація завдань виконання;

- моніторинг креативних координацій, використання комбінацій «мозкового штурму» з метою подальшого відтворення системи комунікативного забезпечення формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Пропонований алгоритм передбачає необхідність формування високоінтелектуального середовища професійних бізнес-комунікацій, основними чинниками розвитку якого є потенціал професійної комунікативної культури, стимулювання персоналу до креативних дій, посилення системи моніторингу й контролю виконання із подальшим стимулюванням креативізації професійності виконавців, розвитку творчого потенціалу організаційної культури.

Управлінський чинник формування сприятливої організаційної культури у частині розвитку креативних бізнес-комунікацій формування та реалізації стратегій інноваційного розвитку організацій посилюється завдяки використанню механізмів індивідуалізації координацій із повним циклом реалізації функціонального адміністрування, що дозволить виділяти креативні рішення, методи, координації, моніторингові комплекси з метою їх подальшої фіксації та орієнтації на них, як на інноваційний потенціал подальшого креативного розвитку стратегічного менеджменту.

З огляду на проведені дослідження, зауважимо, що стимулювання професійних бізнес-комунікацій у процесі формування стратегії інноваційного розвитку організації є потужним інструментом інноватизації системи організаційних бізнес-циклів що підвищують ступінь інтелектуалізації бізнесу на засадах креативного управління та формують інноваційний потенціал розвитку організації.

### **Список використаних джерел:**

1. SWOT – аналіз як інструмент стратегії URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.
2. Бізнес-форум «Інновації в комунікаціях». Підсумки-2020 та тренди-2021 URL : <http://surl.li/fioqw>.
3. Комунікаційні тренди-2020: візуалізація, диджиталізація, креатив. URL: <http://surl.li/fiopv>.
4. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики [Електронний ресурс] : монографія. за заг. ред. Сагайдака М. П., Соболевої Т. О. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.
5. Elmustafa Sayed Ali Ahmed. Introduction to Communication Systems. Communication Model, Transmission Line, and Data Communication. Red Sea University. Sudan. URL: <http://surl.li/fioql>.

А. Левченко, к.е.н., професор,  
С. Коваленко, викл.

*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ**

Агропродовольча сфера є одним із пріоритетних секторів вітчизняної економіки, від ефективності функціонування якого залежать можливості забезпечення національної безпеки в цілому. Сучасні реалії зумовили загострення перебігу кризових явищ і процесів у діяльності підприємств агропродовольчої сфери, зважаючи на наслідки впливу воєнного стану, поглиблення фінансово-економічної й соціальної нестабільності, інфляційні процеси, значне погіршення безпекової ситуації в державі в цілому.

Тому, вкрай актуального значення набувають питання належного ресурсного забезпечення суб'єктів агропродовольчої сфери, виняткова роль при цьому належить людським ресурсам. Знання, навички і компетентності людських ресурсів у поєднанні з ефективним використанням інтелектуального потенціалу є запорукою прискорення процесів відновлення

функціонування підприємств агропродовольчої сфери на засадах інноваційності й сталого розвитку у поствоєнний період.

Варто акцентувати увагу на запровадженні стратегічного підходу до управління командами під час реалізації проєктів розвитку підприємств агропродовольчої сфери, забезпеченні безперервного розвитку людських ресурсів, сприянні формуванню лідерських якостей і креативних навичок працівників.

Так, «у стратегію розвитку обов'язково повинні бути закладені дії, спрямовані на розвиток команди проєктів, створення спільного ментального простору, зручних умов для роботи, отримання нових знань та обмін ними» [4], що є особливо слухним в умовах розбудови економіки знань. Не менш важливе значення має запровадження дієвої системи мотивації працівників, яка (у разі її розгляду як функції менеджменту) являє собою «процес, що реалізується менеджером, сутність якого полягає у визначенні мотивів та розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника та цілей організації» [1].

До ключових стратегічних характеристик формування команд відносять: розвиток культури якості; встановлення проміжних фінішних етапів, що дозволяє підвищити рівень задоволеності від виконаної праці; стимулювання відчуття елітності; збереження й підтримка ефективних команд; сприйняття та стимулювання проявів індивідуальності й неоднорідності; дотримання стратегічного вектору розвитку [2].

Одним із важливих напрямів в процесі ефективного командного менеджменту є стратегічний підхід до лідерства (Strategic Leadership). В контексті забезпечення належного рівня стабільності, мінімізації стресових ситуацій, конструктивного розв'язання конфліктів, лідери мають систематично здійснювати роботу над усуненням негативних настанов і переконань, деструктивних проявів поведінки членів команди. Позитивно зарекомендувало себе на практиці використання стратегій змін у режимі реального часу, які поступово створюють відчутний кумулятивний ефект [3].

Слушним є твердження щодо притаманності



стратегічному управлінню таких рис, як інноваційність (розробка та впровадження нововведень), інтеграційність (всебічний розвиток людського потенціалу, компетентностей працівників) і підприємницькі здібності (заохочення творчого підходу та власної ініціативи в процесі виконання трудової діяльності), завдяки імплементації яких керівник отримує можливість виступати справжнім лідером та здійснювати ефективне управління розвитком команди [5].

Слід підкреслити, що в умовах сьогодення на вітчизняних підприємствах агропродовольчої сфери питання організації ефективної командної роботи, розвитку людських ресурсів й кадрового забезпечення загалом ускладнюються у зв'язку із деструктивними демографічними тенденціями, вимушеним виїздом значної частини працездатного населення за межі України, загостренням соціально-економічних протиріч і психологічної напруги у суспільстві, високим рівнем стресу в умовах активізації загроз і ризиків.

Зважаючи на викладене, до ключових напрямів стратегічного управління командами і розвитком людських ресурсів агропродовольчої сфери України відносимо: розвиток емоційного інтелекту і комунікативних здібностей, застосування інноваційних методів і підходів у сфері навчання та професійного зростання персоналу, управління розвитком кар'єри працівників, стимулювання й мотивацію до якісної та високопродуктивної праці, надання переваги прийомам запровадження поетапних поступових змін із високим ступенем адаптивності, застосування засобів щодо мінімізації стресу, вирішення конфліктних ситуацій на конструктивних засадах, надання психологічної допомоги й забезпечення адаптації за потреби, розвиток корпоративної культури, застосування інноваційних прийомів і технологій управління людськими ресурсами, дотримання принципів забезпечення постійного зворотного зв'язку між членами команди тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища.

*Економічний форум*. 2020. №3. С. 143-148.

2. Ільчук П.Г., Лещук Ю.В. Стратегічні характеристики формування команд проєктів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. №10(1). С. 23-28.

3. Коляда С.П. Ключові управлінські навички сучасності: управління особистісним стресом та конфліктами у команді. *Modern Economics*. 2022. №34. С. 55-62.

4. Куценко М.М. Когнітивний розвиток команди проєкту у руслі стратегічного управління розвитком організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 73-76.

5. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 159-164.

І. Лядський, к.с.-г.н., ст.викладач кафедри маркетингу,  
докторант кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ІНТЕЛЕКТОМ СПІВРОБІТНИКІВ З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ ЇХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ**

У сучасному світі лідерство стає одним із найважливіших soft-skills серед менеджерів. Високі технології все активніше проникають у різні галузі професійної діяльності, відкриваючи перед людиною небачені раніше організаційні та управлінські виклики. Тож усвідомлення та активний розвиток соціально важливих комунікативних навичок — передумова успіху в XXI столітті.

На думку професора Світлани Калашнікової лідерство можна вважати еволюційно вищим рівнем управління колективами [1, с. 4]. Ця навичка наче мистецтво, яке гармонійно інтегровано у науку менеджменту. Система освіти навчилася формувати ефективних менеджерів, проте суспільству потрібні лідери, які будуть надихати інших, мотивуючи своє оточення до нових звершень.

З цих позицій, пошук та підсилення soft-skills, які

позитивно впливають на лідерські якості особистості — першочергове завдання науковців та практиків. Публікації закордонних дослідників, зокрема Гекче Оздемір [2, с. 296], Мухаммед Наїм Шахід [3, с. 41], Рональд Ріджіо та Ребекка Рейчард [4, с. 176], вказують на зв'язок між соціальним інтелектом та комунікативними здібностями людини, що обумовлює лідерські якості талановитого управлінця. Розвиток соціального інтелекту особистості безумовно матиме позитивне значення у сучасній системі менеджменту. Тим паче, що власні дослідження виявили достовірний вплив соціального інтелекту на такі суспільно корисні явища, як громадська та політична активність громадян ( $p < 0.05^*$ ), їх патріотизм ( $p < 0.001^{***}$ ) та прагнення займатися саморозвитком ( $p < 0,05^{**}$ ), які притаманні будь-якому лідеру [5, с. ; 6, с. ; 7, с.].

Впровадження в освітній процес окремої дисципліни «Соціальний інтелект» позитивно відобразиться на якості підготовки майбутніх менеджерів, маркетологів, громадських діячів та представників інших спеціальностей, що передбачають комунікацію з людьми. Також компанії, які зацікавлені у розвитку лідерських якостей своїх співробітників, можуть запровадити навчання колективу за допомогою коуч-консультування або тематичних тренінгів, лекцій, майстер-класів. На відміну від емоційного інтелекту, ця когнітивна здатність людини виховується повільніше, оскільки потребує цілої низки необхідних базових знань, вмінь та компетенцій. Проте розвиток соціального інтелекту — закономірний етап підсилення економічної, кадрової та соціальної безпеки нашої держави. Чим раніше цей курс з'явиться у закладах вищої освіти та буде реалізований T&D / L&D відділами компаній, тим швидше суспільство відчує позитивний ефект від соціального інтелекту та пов'язаних з ним soft-skills, що неодмінно відобразиться на підсиленні лідерських якостей майбутніх менеджерів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Калашнікова Л. В. (2010) Сутність лідерства як вищого еволюційного рівня управління. Наука і освіта. № 4-5. С. 101-106.

2. Özdemir G. (2020). The Effect Social Intelligence Levels of School Principals on Their Leadership Behaviours: A Mixed Method Research, International Journal of Eurasian Education and Culture. Issue: 8. P 270-300.

3. Shahid N. M. (2017). Social Intelligence and Effective Leadership: Content Analysis Aproach. Vol. 1. P. 35-46.

4. Riggio R. & Reichard R. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. Journal of Managerial Psychology. Vol. 23. P. 169-185.

5. Palaščáková D., Liadskyi I., Senko I. (2023) Gender aspects of social intelligence management in the context of entrepreneurial and civic engagement. Journal of Women's Entrepreneurship and Education. P. 92-108.

6. Лядський І.К., Дячков Д.В. (2022) Управління соціальним інтелектом як фактором впливу на формування soft-skills у здобувачів вищої освіти. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Випуск 13. С. 108-114.

7. Liadskyi I., Kononets N., Senko I. (2022) Management of social intelligence in the context of developing citizen's patriotism. Economics, Entrepreneurship, Management. Vol. 9. P. 44-52.

М. Зось-Кіор, професор, д.е.н.,

А. Нестеренко, аспірант,

*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **LIDERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В УМОВАХ КРИЗ І БІФУРКАЦІЙ**

Україна входить до топ-10 світових експортерів агропродукції. Військова агресія лиш частково похитнула наші позиції в цій сфері [1]. Але війна створює значні перешкоди у логістичних маршрутах, зменшуються обсяги транскордонних перевезень, збільшуються витрати на транспортування продукції, наші європейські сусіди штучно створюють заборону на імпорт української агропродукції. Внаслідок цього відбувається ланцюжок втрат: агробізнес - доходи, держава - податки, суспільство - економічний розвиток.

В цих умовах стратегічний менеджмент в агропродовольчій сфері має фокусуватися на глибокій переробці українського сировинного агроекспорту. Безумовно, внутрішня переробка агропродукції вигідна, з точки зору додаткових прибутків, отримання яких відбуватиметься, у тому числі, за рахунок часткового імпортозаміщення й залучення для цих процесів новітніх технологій та інвестицій.

Можна стверджувати, що поступово знизиться і рівень навантаження на національну/міжнаціональну транспортно-логістичну систему і головне – в умовах сучасних викликів на ринку праці в Україні з'являться нові робочі місця та попит на технічні спеціальності. Водночас зросте перспектива створення агропереробних підприємств «повного циклу», що має вже зараз стимулювати український (та іноземний) бізнес до підготовки довгострокових проєктів в цій сфері, сприятиме професійному розвитку керівників агропідприємств, впровадженню кращих напрацювань в проєктному менеджменті, лідерських якостей та нестандартного мислення в роботі команди.

Держава, *по-перше*, має підготувати системні стратегічні рішення, що спонукатимуть агропереробну індустрію до переорієнтування на виготовлення і продаж екологічної агропродукції з високою доданою вартістю, зі ступенем глибокої переробки (приміром, біопереробка агрокультур), що відповідає європейським стандартам; *по-друге*, має проявляти послідовну політику в даній сфері й застосовувати різні механізми стимулювання.

Розглянемо нормативний механізм. Для розвитку біоетанолу необхідне прийняття законодавчих зобов'язань про обов'язкове додавання біоетанолу до бензинів: до 2030 р. – 5%, до 2035 р. – 10% біоетанолу у паливі («такий крок надасть додаткового імпульсу для розвитку» [2]). У сфері виробництва біометану – «створення законодавчих стимулів для стимулювання використання біометану», звільнення від оподаткування ПДВ ввезене устаткування (обладнання) для нового виробництва, адаптація/редизайн української ГРС/ГТС для використання біометану [3, с. 58].

Підкреслимо, що варіантів продуктів переробки є безліч, а найкраще те, що їх можна виготовляти у рамках одного заводу з

безвідходним виробництвом, підтримуючи при цьому на постійній основі науково-практичні й науково-дослідні розробки на агропідприємствах, спрямовані на здешевлення відповідних технологій (у першу чергу, біотехнологій).

В Україні є декілька підприємств, які успішно реалізують потенціал лідерства в стратегічному менеджменті, і в умовах війни та незважаючи на складну ситуацію в цілому на ринку, здійснюють будівництво переробних підприємств, це зокрема: «бізнес-група «Ерідон» (орієнтовна потужність - 350 тонн зерна кукурудзи на добу, до кінця 2023 р. планують завершити будівництво у Київській області та вийти на ринок зі новим продуктом – лізином); подібний завод у Черкаській області (орієнтовна потужність – 300 тонн зерна кукурудзи за добу). В цілому до кінця 2023 року у вітчизняному АПК буде 3 таких підприємства» [4] та «компанія Галс Агро (в Чернігівській області в квітні 2023 р. ввела в експлуатацію біометановий модуль на біогазовому заводі, який виробляє біометан. Базова сировина - жом цукрового буряку після виробництва цукру, бурякова патока, рослинні залишки, силос енергетичних рослин, відходи харчових та комбікормових виробництв, послід ВРХ. Потужність заводу - до 3 млн кубометрів біометану на рік)» [5].

Війна суттєво вплинула на реалізацію подібних проєктів на території України, проте кожна криза може стати своєрідним стрибком у розвитку. Сьогодні українська економіка та агросектор зокрема потребують зміцнення за рахунок інноваційних та довгострокових проєктів, в тому числі погоджуємося, що «правильним рішенням є обов'язкова зміна стратегії виробництва», що дозволить «якнайшвидшими темпами відбудувати нашу країну» [6].

В умовах криз і біфуркацій leadership-дизайн стратегічного менеджменту в агропродовольчій сфері проявляє себе в амбітних цілях, шлях до яких призведе до змін, які будуть відображені на світовій економічній мапі та створення нових реалій. В Україні зокрема актуалізується сучасна форма взаємодії суб'єктів ринку «коопетиція» [7] та «конкуперація» [8], які потребують додаткового вивчення та аналізу.

### Список використаних джерел:

1. Обух В. Агропереробка після війни: інвестувати потрібно вже зараз. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3711076-gralnij-biznes-comu-j-pisla-reformuvanna-galuzi-budzet-vtracae-milardi.html> (дата звернення 19.09.2023).
2. Обух В. Андрій Герус, голова комітету ВР з питань енергетики 1200 ракет та “шахедів” рф випустила по нашій енергосистемі. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3709802-andrij-gerus-golova-komitetu-vr-z-pitan-energetiki.html> (дата звернення 19.09.2023)
3. Георгій Гелетуха, Петро Кучерук, Юрій Матвєєв. Аналітична записка «Перспективи розвитку біометану в Україні» [Електронний ресурс]. 2022. №29. 60 с. URL: <https://uabio.org/wp-content/uploads/2022/09/UA-Position-paper-UABIO-29.pdf>. (дата звернення 19.09.2023)
4. Юрій Кернасюк. Порятунком вітчизняного АПК — заводи із глибокої переробки кукурудзи. — URL: <https://www.growhow.in.ua/poriatunok-vitchyznianoho-apk-zavody-iz-hlybokoi-pererobky-kukurudzy/> (дата звернення 19.09.2023)
5. Прес-служба Апарату Верховної Ради України Оpubліковано 12 квітня 2023, «Вперше в Україні біогазовий завод вироблятиме біометан, який передаватиме до газорозподільної мережі». URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/235404.html#:~:text=%D96](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/235404.html#:~:text=%D96) (дата звернення 19.09.2023)
6. Олександр Бататін. Велика агропереробка: де втрачають гроші українські аграрії? — URL: <https://latifundist.com/blog/read/2919-velika-agropererobka-de-vtrachayut-groshi-ukrayinski-agrariyi> (дата звернення 19.09.2023)
7. Лазоренко Т.В, к.е.н., КООПЕТИЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_68\\_2018\\_ukr/15.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_68_2018_ukr/15.pdf) (дата звернення 19.09.2023)
8. Заяць О. І. Глобальна конкурентна сила АСЕАН. Bildung, ozialarbeit, öffentliche Verwaltung und regionale Entwicklung: Verfahren der wissenschaftlich Arbeiten = zborník vedeckých príspevkov. Krakow. 2020. С. 41. (0,47 д. а.)

І. Миролюбов, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»,  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК**

В сучасних умовах господарювання динамічно відбуваються зміни у зовнішньому ринковому середовищі, які вимагають від підприємств АПК підвищеної уваги до забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Актуальності даному питанню додає період економічної нестабільності у нашій державі, що потребує пошуку нових ефективних науково-обґрунтованих стратегій та управлінських рішень.

Питання формування механізму управління підприємствами АПК у нестабільних економічних умовах досить широко висвітлено у працях, таких авторів як М. Удовіченка, С. Дусановського, І. Траханова, І. Вініченка, Г. Тарасової, І. Запухляка, Л. Парфентія, С. Мельника, О. Гепенка та інших.

Однак, не зважаючи на значну кількість напрацювань з даної теми, дана тема потребує доопрацювання, комплексного дослідження проблеми, економічного обґрунтування етапів реалізації сформованого механізму управління та адаптації даних знань до сучасних умов, в яких перебуває наша держава.

Конкурентна стратегія – це план підприємства по забезпеченню певного рівня його конкурентоспроможності.

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [3].

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Менеджмент успішних організацій завжди мислить стратегічно і визначає вектор, в якому буде рухатися підприємство для досягнення поставленої мети[5].

Як відомо, аграрно-промисловий комплекс є однією з найбільш важливих галузей української економіки, якому,



однак, притаманна висока чутливість до змін у економіці та кризових ситуацій. Протягом тривалого часу Україна займала провідні позиції у світі у виробництві та експорті аграрної продукції, однак у наш час, сучасний агропромисловий комплекс перебуває в нестабільних економічних умовах, що було спричинене повномасштабним розгортанням військових дій між Україною та Росією. Як наслідок, протягом 2022 року було зазнано втрат більше, ніж за всю історію незалежності, а також скорочення валового продукту майже, ніж на третину. Виникають проблеми, пов'язані не лише з виробництвом агропродукції, а й її збутом[1].

Тому успіх роботи підприємства АПК у нестабільних економічних умовах багато в чому залежить від ефективної системи планування діяльності, прийняття креативних рішень, що дозволить зміцнити свої позиції та швидше адаптуватися до зовнішніх умов.

Стратегічне управління на аграрному підприємстві можливо здійснювати лише за умови, що підприємство є стратегічно орієнтованим (знижені до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються; упроваджена система стимулювання для розвитку гнучкості до змін; створений виробничий потенціал та система зовнішніх зв'язків, які швидко адаптуються до змін). Реалізація усіх цих переваг дає можливість розробити обґрунтований план дій щодо реалізації концепції стратегічного управління[2].

Основними етапами здійснення процесу стратегічного управління підприємством є[4]:

1. розробка та обґрунтування місії підприємства (це визначає статус підприємства і забезпечує напрями орієнтирів для формування цілей);

2. визначення цілей підприємства, які орієнтовані на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності (на даному етапі є обов'язковим аналіз як внутрішнього так і зовнішнього середовища підприємства);

3. визначення типу розвитку підприємства (інноваційна активність підприємства як чинник довгострокового успіху);

4. формування набору стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку підприємства (оцінка конкурентоспроможності

та стратегічних конкурентних переваг підприємства);

5. реалізація конкурентної стратегії та її оцінка (оцінка ступеня відповідності даної стратегії сучасному стану підприємства та запланованим цілям).

Таким чином, стратегічне управління є на сьогодні одним із ефективних способів управління в умовах змінного та непередбачуваного зовнішнього середовища, в якому функціонують виробники аграрної продукції.

### **Список використаних джерел:**

1. Куницький О. Український експорт до ЄС: розквіт посеред війни. URL: <https://www.dw.com/uk/ukrainskij-eksport-do-es-rozkvit-posered-vijni/a-64739129>

2. Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14\\_12017ua/20.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_12017ua/20.pdf)

3. Фурман І.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2019/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/16.pdf)

4. Східницька Г.В. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління у діяльності сільськогосподарських підприємств. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/3/49.pdf>

5. Чирва О.Г. Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5022>

В. Саєнко, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Для сучасних підприємств надто актуальним є формування і використання кадрового потенціалу, що відповідає змінам зовнішнього та внутрішнього середовища, таким як війна, зміна власників, релокація, зміна контрагентів, перепрофілювання

тощо. На думку Дискіної А. А. завданням «кадрового потенціалу сучасного підприємства є створення реального потенціалу живої праці, професійних знань та практичних навиків, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного індивідуума» [3]. Однак, слід зазначити, що жива праця, не підкріплена уречервленою, не може бути ефективною і формувати конкуренту перевагу будь-якого сучасного підприємства. Через це, як зазначають Бойківська Г. М. та Дончак Л. Г., під кадровим потенціалом доцільно розуміти «здатність працівників реалізувати свої потенційні можливості та здібності задля досягнення ефективного розвитку підприємства» [1], що відкриває неосяжні горизонти мобільності, тому що працівник, не знайшовши відповідних умов для самореалізації, намагатиметься змінити підприємство на інше, а не деградувати під існуюче.

В цьому випадку Малтиз В. В., Тонких І. О., Кардашевська М. А. актуалізують актуальні компоненти кадрового потенціалу: психофізіологічний (стать, вік, працездатність, тип характеру людини, його здібності), ціннісно-орієнтаційний (використання монетарних спонукальних систем: підвищення заробітної плати, участь у прибутках, розвиток професійної кар'єри), адаптаційний (рівень зрілості та рівень адаптації), статусний (реалізація потреб працівника у трудовій діяльності, розвиток кар'єри) компоненти [4], а на думку Рязанова М. Р. – особистісно-психологічний, професійно-кваліфікаційний, інтелектуальний, організаційний та соціальний компоненти [5], які слід доповнити безпековим через те, що з певних причин при різних рівнях і видах небезпек (наприклад, фізичної через війну) ряд працівників покине підприємство або поміняє форму роботи на ньому на віддалену.

В будь-якому випадку, головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей [2], а також зберегти себе фізично і ментально.

На думку Дискіної А. А., в умовах ринку раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повному

виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат [3]. При цьому виникають доречні питання: чи захоче за відповідну заробітну плату і в існуючому колективі працівник розкривати всі свої здібності? Наскільки кваліфікованим є менеджмент, щоб виявити або розкрити ці здібності? Що робити із надзвичайно здібними працівниками, рівень фондоозброєності та мотивації яких не відповідає їх віддачі?

Ці питання виникають тому, що на думку Дашко І. М., «...на більшості підприємств зовсім відсутня система розроблення й реалізації програми управління кадровим потенціалом». Також варто сказати, що сам по собі накопичений кадровий потенціал не є остаточним вирішенням всіх проблем, які виникають у процесі господарювання. Для підприємств може бути небезпечна й ситуація, при якій кадровий потенціал надмірно зріс, тобто на його зростання були витрачені суми, що перевищують рівень економічної доцільності [2]. Вирішення зазначених питань є предметом наших подальших досліджень із даної тематики.

### **Список використаних джерел:**

1. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 28. С. 88-93.
2. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
3. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71.
4. Малтиз В. В., Тонких І. О., Кардашевська М. А. Методи підвищення кадрового потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 898-902.
5. Рязанов М. Р. Теоретико-методологічні засади визначення сутності кадрового потенціалу закладу вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 336-345.

Т. Сазонова, к.е.н., доцент,  
О. Васюха, аспірант,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Управління організаційною поведінкою як предмет дослідження науковців та практиків не втрачає актуальності не зважаючи на зміни у зовнішньому оточенні підприємств.

Поведінка персоналу є складним комплексним утворенням, що формується під дією:

1. зовнішнього середовища (мінливого та некерованого);
2. внутрішньої політики підприємства, в т. ч. кадрової;
3. особистого життєвого досвіду;
4. індивідуальних життєвих обставин та психологічних особливостей індивіда (характеру, темпераменту, здатності до рефлексії);
5. рівня розвитку hard та soft skills: стресостійкості, здатності до самоменеджменту, самомотивації, комунікабельності тощо.

Особливості воєнного стану формують нові виклики перед менеджментом сучасних підприємств. Зокрема, вони можуть мати наступний характер [1]:

6. обмеження свободи прийняття управлінських рішень, обмеженість дій персоналу. Воєнний стан створює ряд обмежень, залежно від зовнішньої ситуації, особливостей розвитку різних видів бізнесу та господарської діяльності у вітчизняних обставинах щодо свободи управлінської діяльності керівників, а це, потенційно, може негативно позначитися на ефективності процесу управління;

7. зростання кількості форс-мажорних обставин;

8. нестабільність економічної та соціальної політики, що прямо відображається на внутрішній політиці підприємства, стані його фінансової та соціальної підсистеми.

Відповідно, зазначені фактори здійснюють безпосередній вплив на поведінку персоналу:

9. в мотиваційній структурі персоналу сучасних підприємств на перші місця виходять: потреба у безпеці та

потреба у стабільності;

10. зростає чисельність персоналу з тривожністю, стресовими станами;

11. знижується мотивація персоналу: трудова та щодо особистого розвитку;

12. спостерігається тенденція періодичного зниження продуктивності праці;

13. ймовірність виникнення міжособових конфліктів зростає;

14. зниження рівня залучення персоналу до управління.

Звернемо увагу на основні цілі управління організаційною поведінкою, які визначають цінність даного процесу для менеджменту підприємства [2, с. 127]:

15. психологічно розвантажити та підтримати персонал;

16. збільшити рівень згуртованості та підтримувати його на відповідному рівні;

17. розвинути співпрацю, взаємну допомогу;

18. сформувати почуття єдності, спільності дій персоналу задля досягнення спільної менти;

19. досягти розуміння в процесі спільної діяльності;

20. сформувати та підтримувати командний дух;

21. сформувати комфортне робоче середовище;

22. підвищити продуктивність та якість праці персоналу;

23. підвищити рівень мотивації та самомотивації;

24. підвищити лояльність персоналу;

25. сформувати та підтримувати позитивний імідж топ-менеджменту підприємства.

Враховуючи перелічені цілі та потреби персоналу, що функціонує в умовах воєнного стану, очевидним є приділення значної уваги до даного елемента менеджменту персоналу в сучасних реаліях. Адже, крім підтримки належного рівня продуктивності та результативності праці, забезпечення організації лояльним персоналом, здатним до якісного функціонування в сучасних умовах, менеджмент підприємства ще й формує вагомий психологічний захист для кожного свого працівника, задовольняє потребу у приналежності, стабільності, повазі та захисті.

Матеріальні потреби у персоналу не зменшуються, але дещо відходять на другий план, враховуючи наявні проблеми (виробничі,

фінансові) функціонування сучасних підприємств. На перше місце виходять потреби стабільності та захисту, яку, зокрема, на рівні підприємства можливо задовольнити через надання чітких інструкцій, дотримання режиму праці та правил поведінки при повітряних тривогах, облаштування укриттів, належне інформування персоналу та дотримання умов трудових контрактів. Більшість з працівників, які працюють в умовах сьогодення, мають страх втратити роботу та погоджуються на зменшення матеріального заохочення, не втрачаючи при цьому мотивацію.

Беручи до уваги вище сказане, можемо констатувати факт зростання таких стимулюючих впливів на організаційну поведінку, як:

26. психологічна підтримка з боку керівника, колективу;

27. співпраця, командна робота;

28. розвиток персоналу, в т. ч. soft skills, необхідних для саморегуляції, налагодження міжособистісної взаємодії.

Підсумовуючи зазначимо, що управління організаційною поведінкою – складна, комплексна, системна складова менеджменту персоналу, яка формується під впливом зовнішніх та внутрішніх організаційних факторів. Управляти організаційною поведінкою персоналу необхідно цілеспрямовано та безперервно, шляхом моделювання соціально-психологічних, ментальних установок працівників.

### **Список використаних джерел:**

1. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення 12.09.2023).

2. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С.125-129. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42\\_2022ua/24.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/24.pdf) (дата звернення 12.09.2023).

С. Сергієнко, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОСТІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний розвиток аграрних підприємств неможливий без інноваційної спрямованості. Адже в умовах війни нівелювати втрату конкурентних позицій українських агровиробників здатні тільки інноваційні рішення. Це ж стосується і землекористування як основи господарської діяльності в агропродовольчій сфері.

Так, на думку Волощук Л. О., інноваційний розвиток необхідно розглядати як об'єкт управління із позицій процесу та із позицій результату [1]. Не можемо повністю погодитися з даною позицією, оскільки, наприклад, збільшення земельного фонду, або консолідація, є кількісною зміною підприємства, при цьому це може бути передвісником якісних інноваційних змін. При цьому зменшення земельного фонду через війну, або релокація підприємства, хоча і змушують використовувати певні інноваційні напрацювання (наприклад, віддалену роботу, аутсорсинг), не можуть вважатися однозначним інноваційним розвитком. При цьому виникає питання щодо паритетності кількісного зменшення ресурсів підприємства або взагалі його існування, або існування із фактичною спеціалізацією та існування із новою спеціалізацією.

В цей же час такий дослідник як Русінко М.І. пропонує класифікувати чинники впливу на інноваційний розвиток підприємства за приналежністю до середовища; характером впливу; ступенем формування; динамікою перебігу; тривалістю дії; змістом; можливістю виміру та контролю; причинно-наслідковими зв'язками [4]. При цьому наразі в умовах війни слід сконцентрувати увагу на неекономічних неконтрольованих форс-мажорних факторах та факторах непереборної дії.

Можемо погодитися з думкою Кобрин Л. Й., яка зазначає, що «...основним фактором інноваційного розвитку є фінансове забезпечення, яке характеризується фінансовою стійкістю



підприємства, рівнем його прибутковості та показниками ефективності інноваційних проектів» [3]. При цьому дане твердження вважаємо доцільним у мирний час. У військовий час основним фактором інноваційного розвитку є кадри. Автор свідчить, що «...це потребує від підприємства оптимізації організаційної структури управління з метою правильного розподілу функцій, прав та обов'язків підрозділів та посадових осіб, а також вдосконалення системи інноваційного менеджменту загалом» [3]. Також уточнюємо цей висновок станом, в якому знаходиться зовнішнє середовище підприємства в той чи інший момент часу (мир/захищеність – можливість централізації, але демократизм, чи війна/незахищеність – максимальна децентралізація, але авторитаризм).

Щодо специфіки галузі, то на думку Думанської І. Ю., «...тенденції агропромислового виробництва мультиплікативно впливають на специфічні особливості інноваційного процесу, наслідком чого може стати об'єктивно зумовлена обмеженість інноваційно-інвестиційної активності аграріїв» [2]. Тобто в умовах війни з урахуванням втрати кількісних параметрів розвитку вітчизняними аграрними підприємствами є доцільність розвитку їх якісних параметрів розвитку, зокрема за рахунок впровадження інновацій у землекористування.

### **Список використаних джерел:**

1. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 75-79.
2. Думанська І. Ю. Чинники та передумови впровадження інноваційного процесу в агропромисловому виробництві: аспект фінансування. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 168-172.
3. Кобрин Л.Й. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2016. № 1. С. 152-157.
4. Русінко М.І. Класифікація факторів впливу на інноваційний розвиток будівельного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9-1, Ч. 4. С. 113–117.

В. Собчишин, к.е.н., доцент,  
В. Єлізаров, К. Шмиголь, здобувачі вищої освіти  
ОПП Бізнес-адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **СТРАТЕГІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

За сучасних умов управління технологічним розвитком підприємства агропродовольчої сфери не обмежується виключно визначенням цілей стратегії технологічного розвитку, відтак потребує оцінки можливостей господарюючого суб'єкту щодо їх реалізації. Тому вибір і реалізація стратегії технологічного розвитку залежить від стану технологічного потенціалу, формування якого може здійснюватися за рахунок складових внутрішнього середовища організації.

Як справедливо зауважують дослідники [3, с. 245] трансформації зовнішнього середовища, що відбуваються, актуалізують проблему переосмислення парадигми забезпечення безпеки підприємства агропродовольчої сфери у контексті забезпечення реалізації стратегії технологічного менеджменту. За умов швидкого зростання негативного впливу внутрішніх й зовнішніх чинників, актуальними є проблеми, що пов'язані із розвитком підприємств агропродовольчої сфери. Воєнний стан, загострення кризових ситуацій, інших проблем в діяльності підприємств агропродовольчої сфери потребує імплементації провідного досвіду та формування концептуальних засад забезпечення безпеки суб'єктів господарювання для пришвидшення результативності технологічного менеджменту

На рівні кожного окремого підприємства агропродовольчої сфери технологічний менеджмент потребує створення, прийняття та поетапної імплементації стратегії технологічного розвитку агроформування, з формуванням визначеної системи управління для досягнення всіх поставлених цілей і завдань технологічного розвитку як на стратегічному, так і на тактичному й на рівні операційної діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно до цього на підприємстві виділяють три основні рівні технологічного менеджменту: стратегічний, тактичний та оперативний [2]. Всі ці рівні інтегруються в єдину систему технологічного менеджменту.

Саме ресурсний набір визначає етапи технологічного розвитку підприємств, зокрема, М. Рогоза та К. Вергал [11, с. 92] виокремили види стратегії технологічного розвитку підприємств: економічний, маркетинговий, соціально-психологічний, виробничий організаційно-управлінський, науково-технічний (рис. 1).

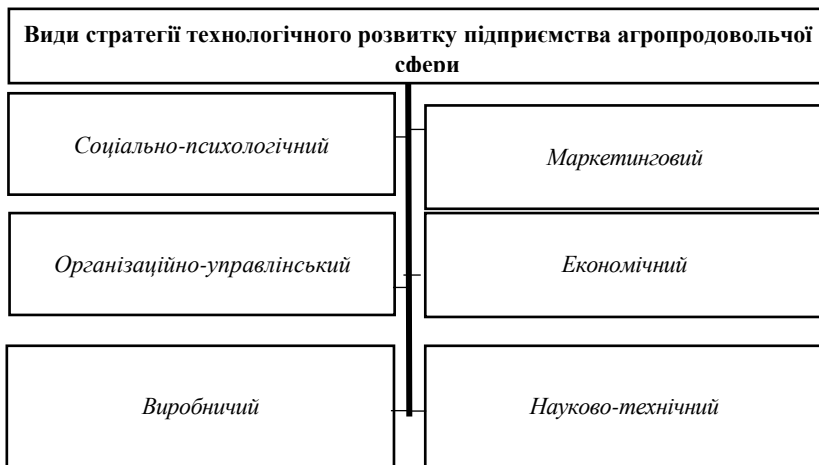


Рис. 1. Види стратегії технологічного розвитку підприємства агропродовольчої сфери [сформовано на основі 1]

Отож, на сьогодні пріоритетним є інтегрування стратегії технологічним розвитком підприємства агропродовольчої сфери у загальну стратегію розвитку господарюючого суб'єкту з метою досягнення визначеної мети його існування.

### Список використаних джерел:

1. Рогоза М.С., Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти формування моделі стратегічного інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. № 3. С. 91–96.

2. Рудь Н., Гордійчук А. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник; 2-е вид., перероб. і доп. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 446 с.

3. Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245 – 249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/>

Я. Федосова, здобувач вищої освіти ступеня магістр,  
О. Проскура, В. Буднік, здобувачі вищої освіти ступеня  
бакалавр,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Актуальна наукова література демонструє пріоритетність терміну «конкурентоспроможність продукції (товарів, робіт, послуг)». Архітектоніка за даним підходом свідчить, що продукція (товари, роботи, послуги) виступає слідством операційної діяльності підприємств (організацій, установ). У процесі виробництва продукції, надання послуг, здійснення робіт закладаються характеристики товару, які і формують його споживчу цінність та відповідність соціально-економічним вимогам. Враховуючи обставини військового стану та даючи оцінку власним можливостям, підприємство (організація, установа) визначає стратегію роботи зі споживачем [1-2].

Аналіз процесів формування та забезпечення конкурентоспроможності не на мікро- та мінірівнях може проводитися через аналіз господарської діяльності відповідних підприємств (організацій, установ). Отже, можна зробити висновок щодо актуальності дослідження терміну конкурентоспроможності підприємства (організації, установи) як центральної позиції за сучасних умов децентралізації.

### Список використаних джерел:

1. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Hnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage in Journal*. 2021. № 7(3). pp. 315-323.

2. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplage in Journal*. 2021. № 7(3A). pp. 111-119.

Н. Чернікова, к.е.н., доцент,  
С. Долгов, здобувач вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Формування корпоративної культури підприємств є важливим питанням у сучасних умовах господарювання під час їх адаптації до реалій сьогодення та глобальних викликів. Її удосконалення стає ключем до успішної діяльності та стійкості підприємств у нестабільному бізнес-середовищі.

До чинників, які визначають важливість корпоративної культури в умовах швидких змін та невизначеності слід віднести: зміна середовища; міжнародна конкуренція; технологічний революційний розвиток; глобалізація ринків; зростання конкуренції; зміна очікувань споживачів; кризи та ризики; диверсифікація робочої сили; зміни в методах управління тощо.

В умовах постійних змін у технологіях, клієнтських вимогах та ринкових умовах, підприємства повинні постійно пристосовуватись до цих змін для забезпечення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Вони мають створити таку корпоративну культуру, яка буде відповідати міжнародним стандартам та цінностям, полегшуватиме взаємодію з

партнерами та клієнтами як вітчизняними, так і закордонними. Оскільки споживачі все більше звертають сьогодні увагу не лише на продукти та послуги, але й на цінності та етику підприємств, тому можна зазначити, що корпоративна культура впливає на їхні вподобання і лояльність.

Сильна корпоративна культура може також сприяти зміцненню внутрішньої стійкості підприємства під час непередбачуваних криз та ризиків, створенню відчуття приналежності кожного працівника до цінностей підприємства, підтримки ними стратегій його розвитку та ін. Дані умови, у свою чергу, викликають й певні зміни в методах управління. Корпоративна культура стає сьогодні визначальним фактором у залученні та утриманні талановитих співробітників, впливає на їх продуктивність та морально-психологічний стан.

Залежно від рівня корпоративної культури на підприємстві вона може бути як рушійною силою, так і перешкодою у зростанні підприємства, забезпеченні ефективності його діяльності та конкурентоспроможності [2]. Тому, керівникам підприємств слід більше уваги приділяти цьому питанню та на постійній основі працювати над формуванням й удосконаленням власної корпоративної культури.

Для того, щоб корпоративна культура підприємства була дієвим інструментом у забезпеченні його стійкого функціонування та розвитку слід дотримуватись наступних правил:

- проводити постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників відповідно до вимог зовнішнього середовища;

- забезпечити ефективне лідерство у впровадженні корпоративної культури, сприяння відкритому спілкуванню, довірі та згуртованості;

- створити атмосферу відкритості у колективі, яка буде стимулювати співробітників до пошуку нових ідей та активної участі у прийнятті рішень, спрямованих на покращення корпоративної культури.

- розробити план дій щодо удосконалення корпоративної культури, забезпечити систематичність даного процесу та контроль за його виконанням.

Корпоративна культура повинна стати для сучасних менеджерів інструментом забезпечення стабільності та розвитку

підприємств, ефективної взаємодії з зовнішнім середовищем, покращення трудових взаємовідносин тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Зелич В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 6. 2017. С. 21-25.

2. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко В.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. Випуск 5 (05). 2017. С. 170-175.

Б. Черних, В. Тютюнник, А. Поросінін, здобувачі вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПІДХОДУ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ**

Менеджмент персоналу підприємства на сьогодні розглядається як ключовий бізнес-процес будь-якого суб'єкта господарювання та основа його конкурентоспроможності. Важливість підходу розвитку потенціалу в менеджменті персоналу пояснюється тим, що потенціал як здатність робітника до поліпшення якості виконання професійних обов'язків визначає можливості стійкого розвитку підприємства. Особливої уваги потребує проблема розвитку та розкриття потенціалу працівників підприємства із огляду на загрозливі тенденції на ринку праці у воєнний час [1-2]. Дотримання підходу розвитку потенціалу набуває суттєвих особливостей при визначенні персонального складу команд робітників як тимчасових об'єднань для вирішення спільних проєктів. Джерелом ефективності команди є орієнтованість її членів на досягнення спільної цілі, іноді у збиток індивідуальним цілям. Із точки зору підходу розвитку потенціалу, формування конкурентоспроможної команди робітників полягає в необхідності оцінювання здатності робітників працювати в

умовах високого рівня взаємовиручки та необхідності визнання пріоритету колективного ефекту.

### **Список використаних джерел:**

1. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 46.2. pp. 152-165.
2. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. Vol. 3(189). pp. 163-167.

Н. Чернікова, к.е.н., доцент,  
М. Царенко, Д. Бондаренко, здобувачі вищої освіти  
рівня Магістр спеціальності 073 Менеджмент,  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

## **СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Як відомо, аграрна галузь відноситься до таких, що формують національний ВВП (9,3 % у 2020 й понад 10 % у 2021 та 2022 роках) та відіграє важливу роль у функціонуванні вітчизняної економіки [2]. В умовах воєнного стану, коли велика кількість аграрних підприємств опинилась на окупованих територіях, а більшість їх потужностей виявились зруйнованими, дана галузь продовжує своє функціонування прийнявши виклики та адаптувавшись до ризиків даного часу. Навіть після деокупації більшість сільськогосподарських земель виявились не придатними для вирощування сільськогосподарських культур, було порушено канали постачання ресурсів та збуту готової продукції та ін. Але, попри все, сільськогосподарські виробники продовжують нарощувати обсяги виробництва продукції, знаходять можливість її зберігання в очікуванні розблокування морських портів, забезпечують населення країни продовольством у повному



обсязі, намагаючись знизити до мінімуму втрати та не допустити різкого підвищення цін на продукти харчування.

Основними задачами, що стоять перед аграрними товаровиробниками в умовах воєнного стану є:

забезпечення продовольчої безпеки країни та окремих регіонів;

відновлення ланцюгів постачання сировини та збуту сільськогосподарської продукції;

наращування обсягів переробки власної продукції у середині країни;

розвиток тваринницької галузі.

На державному рівні сьогодні вжито таких заходів, які дозволяють підтримувати дієвість галузі та її стійкість, адаптуватись сільськогосподарським виробникам до функціонування в умовах війни. Зокрема, на сьогоднішній день державою введено заборону на експорт деяких видів сільськогосподарської продукції, спрощено імпорт посівних матеріалів, впроваджено податкові пільги, дозволено використання сільськогосподарської техніки без їхньої реєстрації, надано фінансову підтримку малого та середнього бізнесу тощо [1].

Отже, з огляду на вищесказане, основними стратегічними напрямками розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану слід вважати:

1) Збереження персоналу та недопущення збитковості підприємств;

2) Забезпечення врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності тварин;

3) Збалансування задоволення потреб внутрішнього ринку;

4) Відновлення експорту;

5) Покращення конкурентної позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках;

6) Розробка та впровадження інновацій;

7) Підвищення рентабельності та стійкості підприємств галузі.

Головною проблемою аграрного виробництва в умовах війни, на відміну від підприємств інших галузей, є неможливість релокації основного засобу виробництва – земельних ресурсів.

Тому, першочерговою задачею після звільнення окупованих територій, має стати їх розмінування та розробка механізму відновлення родючості землі. Наступний крок - державна підтримка сільськогосподарських виробників щодо забезпечення та розвитку матеріально-технічної бази, а також робота соціальних служб стосовно психологічної підтримки населення, сприяння поверненню у сільську місцевість її мешканців та відновлення їх трудової діяльності в аграрних підприємствах. Лише за таких умов можна буде говорити про створення конкурентоспроможного та екологічно чистого сільськогосподарського виробництва з дотриманням вимог міжнародних стандартів та сучасних техніко-технологічних можливостей [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Вдовенко Л.О. Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектору в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск 44. 2022. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32376.pdf>
2. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості: ризики та напрями забезпечення : науково-аналітичне видання / наук. Ред. Сторонянська І.З. Львів, ДУ Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишного НАН України. 2022. 79 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>
3. Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Закон України від 07.08.2018. № 9015. <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>

І. Чмутова, д.е.н., професор,  
О. Близнюк, аспірант кафедри менеджменту та бізнесу,  
*Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків Україна*

#### **КРОС-КУЛЬТУРНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА**

В багатьох крос-культурних дослідженнях доведено, що різні культурні виміри, які використовуються для опису

національної культури, можуть одночасно впливати на лідерів та їх моделі лідерства. Найбільш загальноновизнаними та загальновідомими (а також відповідно, різко критикованими) вимірами національної культури є ті, які описав Г. Хофстеде [4] у своїх дослідженнях. Перше дослідження Г. Хофстеде [4], проведене в кінці 70 років 20 століття ґрунтувалося на опитуванні менеджерів і співробітників ІВМ у понад 40 країнах. Пізніші дослідження (2001, 2008) включають вже інші країни та додаються культурні виміри. Г. Хофстеде [4] спочатку запропонував чотири виміри національної культури (індивідуалізм – колективізм; маскуліність – жіночність; уникнення невизначеності і дистанція влади), а в пізніше додав п'ятий та шостий культурні виміри: часова орієнтація та потурання – поблажливість. Інші класифікації культурних вимірів для національної культури розробили такі вчені як С. Шварц [7], Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [8], Ф. Клюкхон та Ф. Стродтбек [5], а також ті, що розроблені в межах проекту і GLOBE [2].

Обговорюючи взаємозв'язок між вимірами культури та лідерством, пропонується зосередитися насамперед на вимірах, розроблених Г. Хофстеде, оскільки вони були досліджені найбільш широко на сьогоднішній день. Так, безпосередньо Г. Хофстеде [4], а потім вже інші вчені в своїх дослідженнях [2] зазначали, що в національна культура країни, до якої належить менеджер впливає на його модель лідерства.

Так, Офферманн і Хеллманн [6] наводять такий приклад цього впливу у своїй емпіричній перевірці результатів дослідження, проведеного Г. Хофстеде [4] в компанії ІВМ. Вчені використали результати дослідження практик управління [9] та оригінальні культурні цінності, які були визначені Г. Хофстеде [4] для менеджерів середньої ланки у багатонаціональній організації ІВМ, які були громадянами 79 різних країн.

В результаті Офферманн і Хеллманн [6] визначили, що менеджери з країн, в яких національна культура характеризується з низьким рівнем дистанції влади, як правило, більше використовують спілкування в процесі взаємодії з підлеглими, як ключову складову моделі поведінки, ніж

менеджери з країн з більш високим рівнем дистанції влади. Також менеджери з країн, національна культура яких характеризується високим рівнем уникнення невизначеності, порівняно з менеджерами з країн з низьким рівнем уникнення невизначеності, мали тенденцію бути більш контролюючими та менш схильні делегувати повноваження, і також менш доступні для підлеглих.

Саме тому зараз крос-культурне лідерство стає окремим напрямком крос-культурних досліджень. При цьому досі чітко не визначено саме поняття «крос-культурний лідер» через свою неоднозначність. Ця дефініція може стосуватися дослідження людей, як представників однієї культури, які опиняються в лідерських ситуаціях в інших культурах (наприклад, іноземний менеджер). Це також може стосуватися порівняння результатів дослідження лідерства однієї культури з представниками іншої культури. Так, вчені [3] зосередилися на першому підході до визначення сутності поняття «крос-культурний лідер» та описали тип особистості, яка необхідна може бути крос-культурним лідером. Вони стверджують, що такі лідери повинні бути особистостями, які не лише відкриті до відмінностей, з якими вони стикаються під час взаємодії з іншими культурами. Вони також мусять виявляти повагу до культур, які дуже відрізняються від їх власної, вміти подолати свою власну інкультурацію та визнати, які аспекти їхніх особистих систем цінностей є результатом їх власного культурного досвіду. П. Дрент та Д. Ден Хартог [1] в процесі дослідження міжкультурної організаційної психології та того, чи призводить тенденція зростання інтернаціоналізації до більш загальної організаційної культури в усьому світі (тобто до збільшення культурної конвергенції), дійшли висновку, що, незважаючи на зростаючу роль транснаціональних компаній, міжнародних ланцюгів постачання та інших сил, які, призводять до однорідності культурних практик і цінностей, ці цінності та практики все ще досить різні. Прикладом цього є і результати дослідження лідерства в межах проекту GLOBE [2], які показують, що, хоча атрибути, пов'язані з харизматичним лідерством, цінуються в усьому світі, це не означає однакову

реалізацію таких характеристик у різних національних культурах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Drenth P. J. D., Den Hartog D. N. Culture and organizational differences. *Merging past, present, and future in cross-cultural psychology: Selected papers from the fourteenth international congress of the international association for cross-cultural psychology*. Bristol, PA : Swets and Zeitlinger Publishers, 1998. P. 489 – 502.
2. GLOBE. URL: <https://www.globeproject.com/>
3. Graen G. B., Hui C., Wakabayashi M., Wang, Z. -M. Cross-cultural research alliances in organizational research. *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1997. P. 160 – 189.
4. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. New York : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
5. Kluckhohn F., Strodtbeck F. L. *Variations in value Orientations*. Westport: Greenwood Press, 1961. 380 p.
6. Offermann L. R., Hellmann P. S. Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1997. № 28(3). P. 342 – 351.
7. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2012. 2(1). URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.
8. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. New York : McGraw-Hill Trade, 1997. 265 p.
9. Wilson C. L., Wilson J. L. *Teams and leaders: A manual for the Clark Wilson Publishing Company training and development programs*. Silver Spring, MD: Clark Wilson Group, 1991. 584 p.

## СЕКЦІЯ 2

### СУЧАСНІ БЕЗПЕКОВІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ AGILEМЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

Т. Арбузова, к.е.н., доцент,  
*Білоцерківський національний аграрний університет,  
м. Біла Церква, Україна*

#### СУЧАСНА ДЕРЖАВНА АГРАРНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

Сучасному українському суспільству, його економічній та в тому числі й агропродовольчій сфері через війну доводиться стикатися зі складними викликами функціонування. Це спонукає до пошуку адекватних ситуації дієвих форм і методів управління на різних рівнях, розробки та впровадження поступових ітерацій, моніторингу результатів, безперервному удосконаленню задіяваних заходів, ефективної командної роботи менеджерів, залучення до роботи всіх учасників та стейкхолдерів тощо. Agile-менеджмент покликаний забезпечити гнучке адаптивне управління з метою збереження надважливої сфери вітчизняної економіки – агропродовольчої, від сталого розвитку якої залежить як економічна зокрема, так і в цілому національна безпека держави.

Термін «регулювання» у загальноживаній практиці тлумачиться як діяльність із впорядкування чого-небудь, керування чимось, підкоряючи його певним правилам, відповідній системі [1, с. 480]. Регулювання як функція менеджменту має на меті розроблення і реалізацію керуючою системою ряду заходів щодо усунення недоліків, збоїв чи відхилень у життєдіяльності керованої системи. Оскільки до регулювання як виду управлінської діяльності вдаються на різних рівнях – мікро-, мета-, мезо-, макро-, можемо говорити про набір як універсальних інструментів впливу на керовану систему, так і специфічних, притаманних відповідному ієрархічному щаблю. Політика – це лінія поведінки в чому-небудь, певне ставлення до кого-небудь чи чого-небудь, напрямок діяльності [2, с. 80], курс дій. Регулювання і політика співвідносяться між собою як філософські категорії сутності і

форми. Отже, політика є формою реалізації регулюючої функції управління.

Державне регулювання економіки є системою форм, методів, напрямів свідомого та цілеспрямованого впливу держави на функціонуючу економічну систему з метою її збалансування, забезпечення ефективності розвитку і соціальної справедливості в суспільстві. Його складова – державне регулювання агропродовольчої сфери – втілюється в життя інструментами аграрної політики держави, набір яких залежить від міжнародної, політичної, соціально-економічної кон'юнктури. Зрозуміло, що нині для України війна є ключовим викликом, викликає появу низки інших ризиків і потребує застосування відповідної адаптивної й гнучкої моделі управління ними.

До сучасних інструментів державної політики регулювання агропродовольчої сфери на засадах agile-менеджменту можна, зокрема, віднести «зернову угоду» – Чорноморську зернову ініціативу з безпечного транспортування зерна та харчових продуктів з українських портів – домовленість між ООН, Туреччиною, Україною і РФ з терміном дії 22.07.2022-17.07.2023. Під час перемовин було створено дві оперативні робочі групи ООН: одна зосередилася на організації транспортування зерна з України, друга – на сприянні експорту продовольства та добрив з російської федерації [3]. Це приклад застосування торгових договорів та угод як нетарифного засобу регулювання в рамках зовнішньоторговельної політики держави щодо агропродовольчої сфери. Зважаючи на короткий термін дії, ініціатива змогла тимчасово вирішити як проблеми продовольчого забезпечення країн Азії, Африки, Латинської Америки, так і комерційні питання українського агробізнесу, оскільки до повномасштабного російського вторгнення в Україну поставки зерна здійснювалися виключно морським транспортом через чорноморські порти.

Регулярні призупинення й зрештою відмова російської федерації від участі в «зерновій угоді» змусила Україну оперативно шукати нові можливості для експорту зерна та продовольства. Ще одним адаптивним інструментом реалізації державної зовнішньоторговельної аграрної політики став

вітчизняний експорт до країн Євросоюзу весною 2023 р. До війни цьому перешкоджали митні квоти, зафіксовані в Угоді про асоціацію. Експорт став можливим внаслідок скасування Єврокомісією мораторію на імпорту продукції з України, обнулення всіх мит і скасування квотування з метою підтримки її економіки [4]. Такий режим зовнішньої торгівлі наша країна за звичайних умов отримала б лише разом із членством в ЄС. Маємо приклад застосування мит як інструменту тарифного регулювання, квотування й торгових договорів та угод як нетарифних засобів регулювання агропродовольчої сфери в рамках зовнішньоекономічної політики держави.

Внаслідок відміни мораторію на постачання Україною зерна та кукурудзи на європейський ринок наша країна здобула право експортувати його на територію ЄС, однак Польща, Словаччина та Угорщина погодилися відкрити свої кордони лише для транзиту, а не для продажу на їх внутрішніх ринках, що спровокувало кризу вже тепер серед союзників України у протистоянні російській агресії. Поза сумнівом, обстоювання національних інтересів, економічна складова будь-якої політики є головним пріоритетом сучасної системи міжнародних відносин. Збут на території Європи української агропродукції дозволить нашій країні задовольнити її економічні інтереси на законних засадах і вирішити питання міжнародної продовольчої безпеки, однак може певною мірою порушити сформовані пропорції на європейських ринках, завдати втрат місцевим виробникам. Отже, пошук компромісного рішення є завданням державного agile-менеджменту, починаючи з макро- і до мікрорівня.

Оскільки державна, зокрема, й аграрна політика є мистецтвом можливого в кожний конкретний період часу, в кожній конкретній ситуації, з кожним конкретним набором учасників (суб'єктів і об'єктів) та стейкхолдерів, необхідно врахувати, зокрема, такі важливі аспекти реалізації політики з позицій agile-менеджменту як ціннісно-орієнтованого управління з низкою переваг для забезпечення успішного результату [5]:

1) не допустити остаточного провалу, а, навпаки, якомога швидше налагодити комунікації і з польським суспільством – одним із найщиріших партнерів України у протистоянні



російській агресії, і з українським, оскільки через ескалацію зернових суперечностей між двома країнами в нашому суспільстві також немає консенсусу. Досі українській владі були властиві потужні й дієві комунікації. Ми маємо не просто самі усвідомити, а й пояснити польському та українському суспільству, що поважаємо прагнення уряду Польщі захистити своїх фермерів, однак наполягаємо на здійсненні цього лише в законний спосіб. Україна високо цінує і вдячна польському уряду і народові за допомогу в безпековій сфері, однак це не дає їй права на порушення в інших сферах.

2) надалі бути надзвичайно дипломатичними і обачними у висловленнях, не допускати невдалі заяви українських високопосадовців, навіть якщо подібну необачність допустили урядовці країни контрагента, аби не підвищувати градус напруги, що лише гратиме на руку ворогові.

3) уникати крайніх способів вирішення суперечностей, як-то, приміром, оскарження незаконності польських обмежень через звернення до арбітражного суду СОТ, погрожуючи аналогічними заборонами як діями у відповідь для продукції з цієї країни. Хоч судовий / арбітражний спосіб вирішення спорів є цивілізованим легальним інструментом вирішення проблем, однак, на нашу думку, не вичерпаний ще арсенал переговорних засобів із залученням робочих груп як згуртованих команд на засадах колективної взаємодії з урахуванням людського фактору, що є характерною властивістю agile-менеджменту.

4) діяти широко, неупереджено і патріотично стосовно своєї країни, водночас вдаючись до емпатії щодо партнера. Реалізація принципу відкритості і прозорості державної політики вимагає дати широкі пояснення щодо звинувачень про те, що Київ лобіює інтереси олігархів і міжнародних корпорацій на відміну від Варшави, яка протекціонує дрібних фермерів.

Як бачимо, ринки європейських країн виявилися не готовими до того, що Україна може опинитися в числі конкурентів, тому обговорення нашою державою з такими країнами за посередництва Євросоюзу механізму співпраці, що гарантуватиме захист для товаровиробників цих країн, водночас не зачиняючи двері для української продукції – цілком допустимий шлях, що має реалізуватися засобами сучасної державної аграрної політики на

засадах застосування принципів і механізмів agile-менеджменту як сучасного гнучкого управління.

### **Список використаних джерел:**

1. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970-1980. Т. 8, 1977. С. 927. URL: <http://sum.in.ua/s/reghuljuvaty> (дата звернення 11.09.2023).

2. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970-1980. Т. 7, 1976. С. 723. URL: <http://sum.in.ua/s/polityka> (дата звернення 13.09.2023).

3. Black Sea Grain Initiative. Joint Coordination Centre : United Nations. URL: <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative> (дата звернення 19.09.2023).

4. Панченко Ю. Невдячність чи принциповість: які помилки зробив Київ у зерновому конфлікті з Польщею : Європейська правда. 22.09.2023. URL:<https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/09/22/7169985/>(дата звернення 24.09.2023).

5. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. Економіка та управління підприємствами. Випуск 47. 2020. С. 76-79. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14>.

О. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
Є. Боцула., В. Петренко, здобувачі наукового ступеня  
доктор філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE- МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

Конкурентні переваги є ключовими для забезпечення успішної діяльності аграрного сектора, адже аграрний сектор є важливою складовою економіки, і конкурентоспроможність відіграє велику роль у забезпеченні сталого розвитку цієї галузі. Але в основі конкурентоспроможного підприємства лежать його

конкурентні переваги. Головними факторами, що мають значний вплив на формування конкурентоспроможності є: якість продукції, сучасні сільськогосподарські технології, зокрема біотехнології, електронна комерція, ефективне використання ресурсів, стійкість і цінова конкурентоспроможність, екологічна відповідальність і звісно інновації, адже інновації і сучасні технології мають великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємств в аграрному секторі. Вкладення в інноваційну діяльність беззаперечно призведе до значних покращень у виробництві, якості продукції та ефективності використання ресурсів.

На наш погляд, перспективним для підприємства є застосування у своїй діяльності Agile-менеджменту.

Існують різні підходи до визначення agile-менеджменту:

- ітераційний метод планування та керування процесами та проектами [1];

- сукупність цінностей, принципів і практик, що дозволяють керівникам на всіх рівнях планувати роботу, брати участь у роботі команди і швидко реагувати на мінливі умови ринку і бізнес-середовища [2];

- підхід до управління проектами, який вирішує проблеми традиційного проектного менеджменту [3];

- певна філософія та культура, у тому числі відносин зі своїми працівниками та клієнтами, певний спосіб розподілення влади в середині організації [3].

Наголосимо, що впровадження Agile-менеджменту на вітчизняних підприємствах є нелегким процесом, проте його введення має важливе значення для формування конкурентних переваг підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Ось деякі ключові аспекти, які створює Agile для досягнення конкурентних переваг:

1. швидкість і реагування на зміни: Agile дозволяє підприємству швидко і ефективно реагувати на зміни на ринку. Організації, які виконують Agile, можуть адаптувати стратегії та продукти досить швидко, враховуючи нові умови;

2. клієнтська орієнтованість: Agile підкреслює важливість співпраці з клієнтами та активного залучення їх до процесу

розробки продукту. Це дозволяє створювати продукти та послуги, які більше відповідають потребам і очікуванням клієнтів;

3. зменшення ризиків: Agile зменшує ризики та невдачі, проекти розробляються інтерактивно, і проблеми, які з'являються, вирішуються на ранніх стадіях. Це дозволяє зберегти час і ресурси;

4. залучення та мотивація команд: Agile завдяки створенню високомотивованих та самоорганізованих команд, які працюють над досягненням спільних цілей поліпшується продуктивність та якість роботи;

5. інновації та якість продукту: Agile сприяє впровадженню нових функцій і покращенню продукту. Крім того, за допомогою постійного збору фідбеку від користувачів, продукт може бути більш якісними та відповідати високим стандартам;

6. ефективність ресурсів: Agile ефективно використовує ресурси, зменшуючи зайвий обсяг робіт, що забезпечує ефективнішу роботу та зменшує витрати організації;

7. підвищення конкурентоспроможності: переваги використання Agile-менеджменту, такі як швидкість, якість і співпраця, сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Реалізовувати Agile в українських реаліях досить важко. По-перше, тому, що цінності та принципи цих методологій суперечать усталеній роками бюрократичній ієрархії, де все контролюється та беззаперечно підпорядковується, де люди не мають можливості елементарно внести зміни до корпоративної культури. Тому спроби впровадження цих гнучких методологій, якщо й матимуть позитивний ефект, то скоріш за все, тимчасового характеру, і жодних кардинальних змін за собою не принесуть.

Треба змінювати традиційну українську культуру, змінювати мислення та руйнувати усталені принципи, сформовані десятиліттями. Ці функції у компаніях виконують Scrum-майстри, зарплатня яких у середньому в Україні становить від 1500 до 3000 доларів. При цьому не слід забувати, що «робити Agile» та «бути Agile» – це абсолютно різні речі. У

першому випадку достатньо буде виконувати поради Agile, а ось для другого – необхідно чітко наслідувати усі принципи Agile.

Отже, запровадження Agile-менеджменту на підприємствах аграрного бізнесу дозволить підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі, сприятиме зміцненню їх конкурентоспроможності і забезпечить стабільний розвиток в сучасних нестабільних умовах.

### **Список використаних джерел:**

1. Agile project management. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Agile-project-management> (дата звернення 04.09.2023).

2. Professional Sequence in Agile management/UC Berkeley Extension. URL: <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html> (дата звернення 12.09.2023).

3. Сердюк А. Agile-лікбез: що таке agile та для кого він підходить // Менеджмент.com.ua: Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>(дата звернення 01.09.2023).

4. Agile в дії: чи для кожної компанії це стане у пригоді? URL: <https://mind.ua/publications/20178767-agile-v-diyi-chi-dlyako-zhnoyi-kompaniyi-ce-stane-u-prigodi> (дата звернення 15.09.2023).

О. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
В. Жовнір, В. Побіденна, здобувачі вищої освіти СВО Магістр,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **АГРОПРОДОВОЛЬЧА СФЕРА ПОТРЕБУЄ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ**

Агропродовольча сфера є однією з ключових галузей для глобальної економіки, і вона постійно стикається з новими викликами та можливостями. Сільське господарство є бюджетоутворюючою галуззю економіки, найбільшим виробником продуктів харчування, фундаментом забезпечення продовольчої безпеки, та попри все, це також одна з галузей, що потребує посиленої уваги з боку держави,

адже особливості аграрного бізнесу мають колосальний вплив на кінцевий продукт:

- зміни ринку: ринок харчових продуктів швидко змінюється через зміну смаків споживачів, тренди та регуляторні вимоги;

- сезонність: агропродукція має сезонну характеристику, і менеджмент підприємства має бути здатним ефективно планувати та координувати процеси виробництва відповідно до сезонів;

- безпека продукції: один із ключових аспектів – це безпека продукції менеджмент підприємства має впроваджувати кращі практики безпеки та реагувати на потенційні загрози.

Впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємства, особливо в управлінську, набувають все більшого значення.

Чому Agile-менеджмент в агропродовольчій сфері?

Agile-менеджмент - це методологія, яка базується на співпраці, ітераціях і швидкому реагуванні на зміни. У сучасній агропродовольчій сфері це може бути надзвичайно корисним, адже ключовою перевагою використання Agile-менеджменту є виявлення та управління ризиками на ранніх стадіях проекту чи ітерації, що допоможе забезпечити успішну реалізацію проектів і зменшити ймовірність невдач (рис. 1).

Основними ляхи забезпечення ефективності впровадження методології Agile є такі:

Навчання і підготовка команди: забезпечення того, щоб всі члени команди розуміли методологію Agile, її принципи та практики. Можна проводити навчання та тренінги для персоналу.

Створення Agile-команд: формування команд, які мають різні ролі, такі як Scrum Master, Product Owner, і розробники, із зосередженням на спільній роботі та спілкуванні.

Встановлення чітких цілей та пріоритетів: визначення конкретних цілей проекту та пріоритетів, що дозволить команді зосередитися на важливих завданнях.

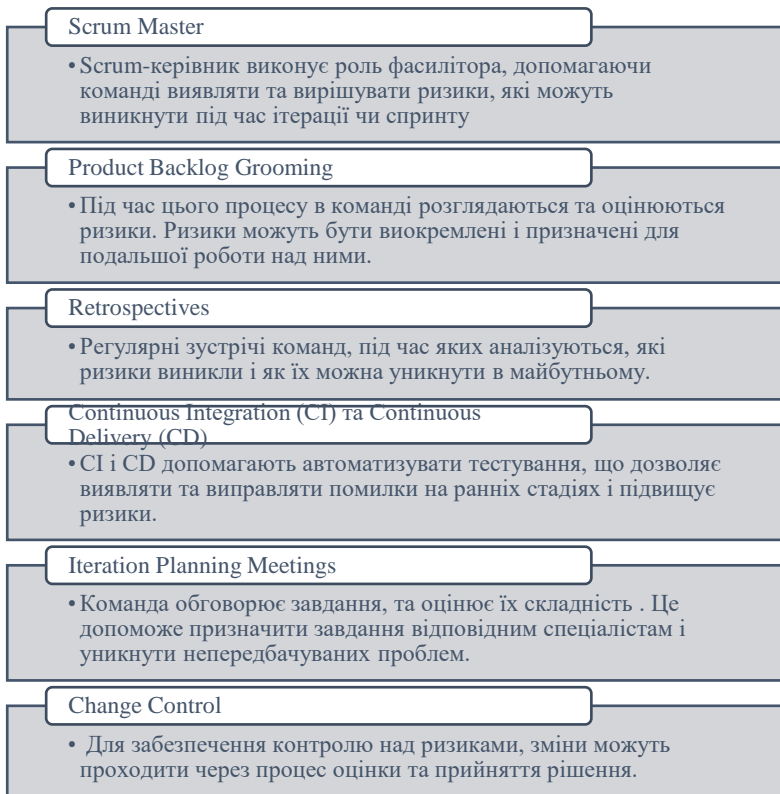


Рис. 1. Базові інструменти управління ризиками в Agile-менеджменті

*Джерело: [1,2]*

Регулярність зустрічей: проведення регулярних зустрічей, таких як планування, огляди та ретроспективи, для оцінки прогресу та виправлення помилок.

Залучення зацікавлених сторін: включення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у процес розробки для забезпечення зрозумілості їхніх потреб та очікувань.

Використання Agile-інструментів: використання спеціальних інструментів для управління проектами Agile, таких як інструменти для складання справочок (backlog), планування,

інтеграції та моніторингу.

Постійне вдосконалення: проведення аналізу після завершення кожного спринта або проекту з метою ідентифікації можливостей для поліпшення та вдосконалення процесу Agile.

Отже, Agile може бути потужним інструментом для забезпечення безпеки та якості продукції в агропродовольчій галузі, допомагаючи підприємствам ефективно реагувати на виклики та забезпечувати споживачів безпечними, високоякісними продуктами, активно виявляти, оцінювати та управляти ризиками, що є ключовими компонентами успішної роботи підприємства та формування його конкурентних переваг.

### **Список використаних джерел:**

1. Чайкова О.І., Подмокова А.Ю., Губанов П.О. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 84–88.
2. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Харків: Вид-во «Ранок: Фабула», 2019, 432 с.

М. Ведмідь, здобувачка вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Підвищення ефективності управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства слід забезпечувати в розрізі видів його звичайної діяльності: операційна, інвестиційна та фінансова.

В межах операційної діяльності актуальними, з нашого погляду, є такі напрями підвищення ефективності управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства:



- розрахунок планових інвестицій у дебіторську заборгованість з метою акумуляції фінансових ресурсів для покриття потреби у коштах на суму змінних витрат, заморожених у дебіторській заборгованості;

- оптимізація кредитної політики підприємства з обґрунтуванням доцільності використання знижок за швидшу оплату відвантажених товарів, зокрема за методичними підходами, викладеними у [1];

- реструктуризація товарної дебіторської заборгованості шляхом застосування методів рефінансування цієї заборгованості;

- виокремлене відображення у платіжному календарі статей виникнення й погашення в кожному плановому періоді сум кредиторської та дебіторської заборгованості. Така деталізація забезпечить врахування строків їх виникнення й очікуваних термінів погашення, а відповідно, – й вхідних і вихідних грошових потоків операційної діяльності при складанні платіжного календаря на наступні періоди.

Підвищення ефективності управління грошовими потоками від інвестиційної діяльності на сільськогосподарському підприємстві вбачаємо найперше у тому, щоб перед фінансуванням реальних інвестицій обов'язково розраховувалися та оцінювалися показники ефективності інвестиційних проектів (NPV, IRR, PBP, PI) за очікуваними вхідними і вихідними грошовими потоками. Зважаючи, що для сільськогосподарських підприємств управління портфелем цінних паперів не є основним видом діяльності, то, на нашу думку, функцію управління фінансовими інвестиціями, а відповідно і пов'язаними з ними грошовими потоками, доцільно віддавати на аутсорсинг через заключення договору з фінансовим посередником.

Оскільки грошові потоки фінансової діяльності залежать від прийнятих рішень щодо змін у капіталі підприємства, то підвищення ефективності управління цими потоками на сільськогосподарському підприємстві, з нашої точки зору, слід реалізовувати в напрямі оптимізації структури капіталу за критеріями максимізації фінансової рентабельності,

мінімізації середньозваженої вартості капіталу, фінансових ризиків.

Для підвищення ефективності управління грошовими потоками сільськогосподарським підприємствам, крім вище зазначеного, варто забезпечувати синхронність вхідних і вихідних грошових потоків у межах операційної, інвестиційної й фінансової діяльності, щоб формувався чистий грошовий потік із позитивним значенням, та оптимізувати залишок грошових коштів на рахунках у банку з метою одержання найвищої доходності тимчасово вільних грошових коштів.

Таким чином, викладені напрями підвищення ефективності управління грошовими потоками на сільськогосподарському підприємстві безпосередньо стосуються управління його дебіторською і кредиторською заборгованістю, залишками грошових коштів, реальними й фінансовими інвестиціями та опосередковано – управління структурою капіталу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Собчишин В. М., Драчук С. О., Джангіров О. Г., Домбровський А. Ю. Управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою уникнення кризи неплатежів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy. nauka. com.ua/?op=1&z=8320> (дата звернення: 23.09.2023).

Т. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,  
М. Баган, здобувачка вищої освіти  
ОПП Бізнес-адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

### **ВПЛИВ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

Нинішні умови господарювання вимагають від основної агропродовольчої сфери упровадження нових технологій та застосування нових прийомів в управлінні. Щоб обрати яку технологію краще застосувати для підвищення ефективності діяльності необхідно здійснити аналіз сильних та слабких

сторін, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства агропродовольчої сфери. Здійснити це можна за допомогою процесу стратегічного управління, який відіграє важливу роль при дослідженні суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери.

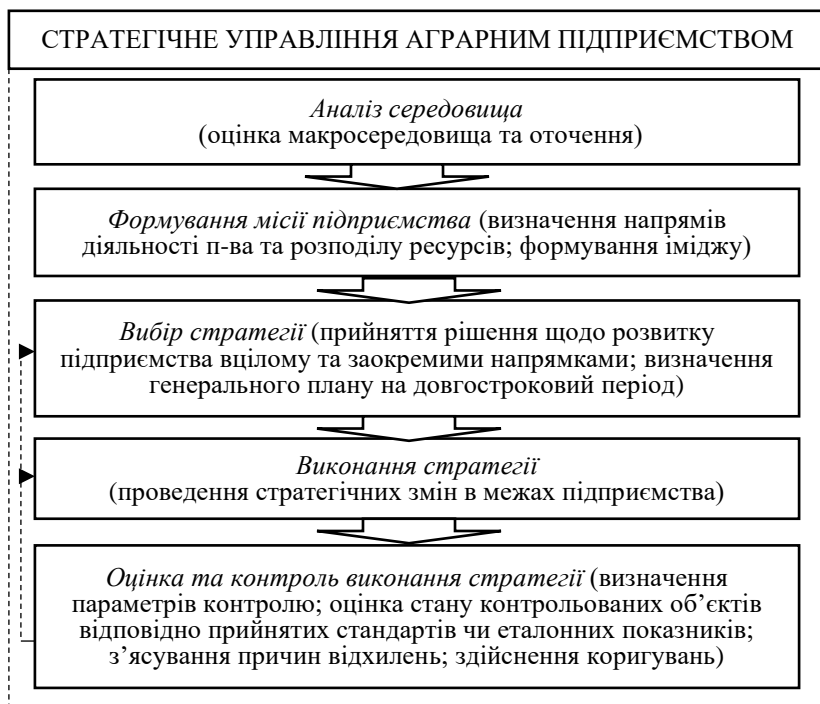


Рис. 1. Алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління аграрними підприємствами [1]

Розглянувши алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління агроформуваннями помічаємо, що доречним є застосування нових гнучких методів управління.

Саме тому, пропонуємо використовувати дієве управління за допомогою Agile-менеджменту - ітераційного методу планування та керування процесами та проектами [2]. Основна суть даного методу полягає в поділі головного проекту на малі підпроекти завдяки чому пришвидшується передача інформації

вищому керівництву та надається можливість вносити корективи в частину підпроєкту без великих витрат і впливу на інші частини загального проєкту.

Його особливістю є ціннісно-орієнтований підхід до управління людьми [3].

Очевидно, що нові умови господарювання потребують нових рішень для підприємств агропродовольчої сфери.

### **Список використаних джерел:**

1. Федірець О. В., Воронько-Невіднича Т. В. Особливості стратегічного управління в аграрних підприємствах. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/709cef52-832c-4fe0-adae-cb6f3948cd8b/content>

2. Якубенко І. М. Agile-менеджмент, як дієве управління проєктами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4 (22). С. 167-172

3. Галушка З. І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами. *Інфраструктура ринку*. Вип. 47. 2020. С. 76-79.

Т. Воронько-Невіднича, к.е.н., доцент,  
Ю. Ніконова, А. Стеценко, здобувачі вищої освіти  
ОПП Менеджмент підприємства,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ПЕРЕВАГИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

У межах концепції сучасних світових умов, з якими зіштовхнулися господарюючі суб'єкти агропродовольчої сфери проведення досліджень щодо можливості використання нових методологій у сфері менеджменту може стати додатковою можливістю до оптимізації та збільшення результативності функціонування господарюючих суб'єктів тощо. Очевидно, що стратегічне управління розглядається як організація та використання бізнес-ресурсів для досягнення цілей суб'єктів підприємницької діяльності. Важливо

розуміти, що це не індивідуальний план, що створюється на певний час, а постійний систематичний процес формування, оцінки й удосконалення стратегій для отримання конкурентної переваги.

Враховуючи світову тенденцію пошуку передових та інноваційних рішень щодо підвищення продуктивності праці, покращення її якості, зниження витрат й використання наявних ресурсів, є очевидним впровадження методології як ефективне вирішення існуючих проблем підприємств агропродовольчої сфери. Завдяки структуруванню інформації про забезпечення та аналіз переваг і недоліків гнучких методів управління, можливим є формування результативної системи, яка здатна допомогти підприємствам функціонувати за сучасних умов.

На сьогодні вітчизняним підприємствам незалежно від форм власності й господарювання доводиться пристосовуватися до нових умов воєнного стану: більшість логістичних шляхів зазнали змін, виробництво, переробка призупинені або зовсім знищені. Саме тому особливо гостро виникла потреба у високоякісному менеджменті, головним завданням якого є забезпечення стійкості функціонування підприємства, створення нових та (або) утримування існуючих конкурентних переваг. Саме такий спосіб управління організацією в динамічному середовищі та жорсткій конкуренції є ключем до посилення конкурентоспроможності [2, с. 50]. Акцент на сильних сторонах господарюючого суб'єкту є не випадковістю, а результатом систематичних зусиль зі створення та зміцнення можливостей, необхідних для розвитку організації – саме це є основним завданням у межах стратегічного управління.

Вивчення зарубіжного досвіду [3] дозволило виділити певні переваги Agile, серед яких, варто відзначити те, що Agile повністю змінює спосіб роботи господарюючого суб'єкту, оскільки вводить новий спосіб мислення. На відміну від традиційних методів, Agile націлений на гнучкий розвиток, що включає, перш за все, командну роботу. При цьому, продуктивність праці підвищується за рахунок зміни умов та постановки задач (їх змінює певна послідовність фаз

– «ітерацій», після яких підводяться підсумки та оцінюється робота команди; результати роботи фіксуються у вигляді щотижневих звітів, що дозволяє менеджерам вказувати та виправляти неправильні рішення, покращуючи якість робочих процесів проєкту. До того ж, відбувається постійне опанування нових компетентностей, обмін знаннями в команді, оскільки є можливість вчитися та пізнавати нове під час роботи.

Експерти зазначають, що ця методологія менеджменту насамперед дає можливість реагувати і враховувати пріоритети у вимогах споживачів, що постійно змінюються в умовах ринку, збільшує наочність і прозорість стану справ в проєкті та збільшує продуктивність команди. Внаслідок цього компанія отримує більш якісний результат за рахунок відсутності бюрократичного розподілу ролей, який накладає штучні обмеження на висококваліфікованих фахівців, скорочення терміну виконання проєкту та чіткого контролю за якістю виконання завдань [1, с. 231].

Отож, Agile допомагає організаціям збільшити доходи за рахунок синергетичного ефекту від комунікації, співпраці, зворотному зв'язку та обміну накопиченими знаннями тощо. Про те, головною перевагою застосування Agile є її основна мета – формування якісної цінності для споживача (покупця, клієнта).

### **Список використаних джерел:**

1. Гвоздь М.Я., Злидник Ю.О. AGILE–нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. *Електронний журнал «Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 230-234. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/39.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/39.pdf).

2. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. P. 49-56. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/33572.pdf/>.

3. The Latest Reports and Stats About Agile [2019], Adeva: URL: <https://adevait.com/blog/remote-work/adoptingagile-thelatest-reports-about-the-popular-mindset>.

Є. Гладус, здобувач вищої освіти,  
Т. Кикоть, здобувачка вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ**

Забезпечення бажаного рівня фінансової стійкості підприємства обумовлює необхідність управління його дебіторською заборгованістю [2, с. 125]. Узагальнивши теоретико-методологічні й практичні засади управління дебіторською заборгованістю на підприємстві, дійшли висновку, що основними напрямками цього процесу в контексті забезпечення фінансової стійкості мають бути:

- аналіз дебіторської заборгованості;
- оцінювання інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість;
- аналіз умов кредитної політики;
- оцінювання доцільності застосування / запровадження знижок покупцям за швидку оплату товару;
- розробка підходів до оцінювання кредитоспроможності покупців і диференціація умов їх комерційного кредитування;
- прийняття управлінських рішень щодо своєчасної інкасації, рефінансування дебіторської заборгованості та використання інших способів прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

Аналіз дебіторської заборгованості підприємства, з нашого погляду, має включати аналіз динаміки розміру, структури за видами та строками непогашення дебіторської заборгованості; порівняльний аналіз сум дебіторської і кредиторської заборгованості; комплексну аналітичну оцінку стану дебіторської заборгованості.

Вважаємо, що в процесі оцінювання інвестування фінансових ресурсів у дебіторську заборгованість підприємства слід здійснювати аналіз фактичних інвестицій у дебіторську заборгованість та їх планування в наступних періодах.

Під час аналізу умов кредитної політики підприємства, на нашу думку, необхідно з'ясувати існуючу практику кредитування покупців останнім і встановити тип / типи його кредитної політики за номенклатурою реалізовуваних товарів.

Погоджуємося із авторами [1], що для оцінювання доцільності застосування / запровадження на підприємстві знижок покупцям за швидку оплату товару варто застосовувати метод граничного аналізу та метод аналізу за кінцевими результатами.

У процесі розробки підходів до оцінювання кредитоспроможності покупців і диференціації умов їх комерційного кредитування слід визначитись із найбільш пріоритетними ділянками аналізу кредитоспроможності покупців та розробити диференційовану систему умов кредитування останніх.

Прийняття управлінських рішень щодо своєчасної інкасації, рефінансування дебіторської заборгованості та використання інших способів прискорення оборотності дебіторської заборгованості, з нашого погляду, є індивідуальним для кожного підприємства процесом та має ґрунтуватися на результатах реалізації усіх вище перерахованих напрямів управління дебіторською заборгованістю.

Отже, забезпечення фінансової стійкості підприємства через управління його дебіторською заборгованістю охоплює основні напрями фінансового менеджменту в сфері розрахунків із покупцями.

### **Список використаних джерел:**

1. Собчишин В. М., Драчук С. О., Джангіров О. Г., Домбровський А. Ю. Управління дебіторською заборгованістю підприємства з метою уникнення кризи неплатежів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy. наука. com.ua/?op=1&z=8320> (дата звернення: 23.09.2023).

2. Собчишин В. М., Дроботя Я. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства: зміст, етапи та напрями. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6 (46). С. 121–129.



Є. Гнаток, здобувач вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Формування ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства включає в себе процес ідентифікації стратегічних можливостей та наявних ресурсів, які можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності в сільському господарстві. Ресурсний потенціал такого підприємства обумовлений структурою ресурсів, необхідних для виробництва, доступністю цих ресурсів у відповідності до специфіки галузі, географічного розташування та інших факторів.

Для успішного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства важливо розробити та реалізувати ресурсні стратегії, які забезпечать оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей розвитку підприємства [1].

Створення стратегії розвитку для сільськогосподарського підприємства передбачає розробку концепції, яка поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності. Це дозволяє встановити цілі розвитку, порівняти їх з наявним ресурсним потенціалом підприємства і розробити систему стратегій, яка сприятиме досягненню поставлених цілей.

При формуванні стратегії розвитку аграрного підприємства важливо враховувати ресурсне забезпечення, яке має визначальний вплив на ефективність сільського господарства та належне використання ресурсів. Ресурсне забезпечення підприємства має велике економічне значення, оскільки залучення і використання власних та залучених ресурсів може призвести до досягнення економічного, соціального, екологічного та інноваційного ефектів [2].

В науковій літературі, ресурси, які є ключовими для формування стратегічного потенціалу підприємства, фактично можна упорядкувати в п'ять основних категорій:

- технічні ресурси (основні фонди, такі як обладнання, машини, будівлі, споруди, виробничі площі та інвентар).

Важливо враховувати стан, структуру, ефективне використання та плановане обслуговування цих ресурсів;

- матеріальні ресурси (сировина, матеріали, їх обробка, збагачення та утилізація). Важливо забезпечувати раціональне використання цих ресурсів для підвищення продуктивності та зниження витрат;

- фінансові ресурси (грошові кошти, доступні для підприємства, які використовуються для платежів, розширеного розвитку, погашення зобов'язань і стимулювання працівників). Важливо враховувати стан фінансових активів, їхню ліквідність і можливості отримання додаткового фінансування через позики та кредити;

- технологічні ресурси (технології, які використовуються в процесі виробництва, ступінь інноваційності, динаміка технологічних змін та наукові розробки);

- людські ресурси (кваліфікація працівників, їхні знання, навички, досвід роботи, демографічна структура та віковий склад персоналу). Важливими факторами є також трудова дисципліна, мотивація та здатність працівників до досягнення цілей підприємства.

Слід відзначити, що аграрні підприємства теж мають ряд важливих ресурсів, які визначають їхню ефективність та конкурентоспроможність. До цих ресурсів можна віднести:

1. репутація на ринку (оцінка і сприйняття підприємства клієнтами та іншими учасниками ринку). Позитивна репутація може забезпечити довгострокові відносини з клієнтами та забезпечити клієнтуру;

2. маркетингові позиції (позиція підприємства на ринках, його унікальність та специфічні переваги перед конкурентами);

3. досвід ділових зв'язків (наявність довгострокових і корисних ділових зв'язків із іншими учасниками ринку, такими як постачальники, може сприяти отриманню доступу до необхідних ресурсів і послуг);

4. стала клієнтура (наявність стабільної та постійної бази клієнтів може забезпечити стабільність доходів і попит на продукцію).

Таким чином, для досягнення поточних і стратегічних цілей сільськогосподарського підприємства у контексті змін його

розвитку важливо опиратися на ресурсний потенціал. Це допоможе сільськогосподарським підприємствам поліпшити свою ефективність, підвищити рівень конкурентоспроможності та задовольнити потреби споживачів. Оцінка ресурсного потенціалу повинна враховувати якість і кількість використовуваних та залучених ресурсів, що можуть бути використані для виконання завдань підприємства. Такий підхід допоможе досягти максимальної ефективності в діяльності та досягненні стратегічних цілей.

### **Список використаних джерел:**

1. Чирва О. Г. Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5022> (дата звернення: 13.09.2023).

2. Гребеннікова А. А. Розвиток сільського господарства на інноваційній основі. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5338> (дата звернення: 13.09.2023).

М. Гніденко, магістр,  
*Сумський національний аграрний університет,*  
*м. Суми, Україна*

## **СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВОСТІ**

В умовах збройного конфлікту з російським агресором та руйнування логістичних мереж постачання і збуту продукції від ефективного використання потенціалу вітчизняного аграрного сектору залежить не лише продовольча безпека України, а й уповільнення темпів падіння ВВП, спричиненого війною. Здатність окремих сільськогосподарських підприємств адаптуватися до нових економічних реалій залежить не лише від пом'якшення та спрощення інституційних вимог до їхньої діяльності, а й від ефективності розроблених та впроваджених ними економічних механізмів маркетингу.

Сьогодні агробізнесу, який дійсно хоче закріпити свої позиції на ринку, необхідно розробити стратегію просування своєї сільськогосподарської продукції. Ретельний аналіз у формулюванні ефективної стратегії просування не дасть прогавити важливі деталі. Стратегії маркетингу та просування визначають конкурентні переваги продукції, принципи ціноутворення, структуру сільськогосподарських ринків та тенденції їх розвитку. На основі стратегічного управління просуванням продукції повинні бути встановлені та обґрунтовані методи ціноутворення та цільового позиціонування. При розробці стратегії просування сільськогосподарської продукції на ринок слід визначити компетентність конкурентів, проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, а також взаємовідносини між сільськогосподарськими підприємствами та їх споживачами і партнерами. Стратегія просування сільськогосподарської продукції на ринок повинна розглядатися через призму комплексного аналізу всіх складових, в якій немає неважливих або несуттєвих моментів [1].

Стратегії просування продукції можуть передбачати майбутній розвиток подій, враховуючи кон'юнктуру аграрного ринку та ресурси виробника. Наприклад, стратегії просування продукції можуть бути використані для оцінки ринкових ризиків і можливостей, визначення шляхів виходу в незайняті ринкові ніші та на вже зайняті ринки, а також для визначення основи для медійних і креативних кампаній. Традиційно одним з етапів стратегії виведення сільськогосподарської продукції на ринок є реклама, причому в кожному конкретному випадку використовуються різні рекламні канали та медіа. Після того, як маркетингова стратегія просування продукту визначена, творчі люди (креативи) пропонують цінні ідеї для досягнення цілей, поставлених у плані стратегії просування, та успішного уникнення підводних каменів. Стратегії просування продукції, в тому числі тимчасові, повинні бути пов'язані з реальними ресурсами сільськогосподарських товаровиробників, плануватися на досить тривалий період часу, підтримуватися поточними умовами і коригуватися в інтерактивному режимі [2].

Вітчизняний ринок сільськогосподарської продукції перебуває в процесі постійних змін, а розвиток економіки

сьогодні супроводжується величезними викликами. Одна з найважливіших стратегій - стратегія просування продукції - також має великий потенціал і може змінюватися відповідно до мінливого економічного середовища.

Метод «проштовхування» передбачає «примусові» методи продажу, які проштовхують продукцію до споживачів за допомогою цілеспрямованої реклами та рекламних заходів для посередників. Таким чином, розвиваються самі рекламні та торгові методи. Кінцевою метою цієї стратегії є побудова взаємовідносин всередині каналу дистрибуції, де продукт "проштовхується" на ринок, а процес просування триває доти, доки продукт не потрапить до кінцевого споживача. Стратегія проштовхування базується на заохоченні дилерів та інших оптовиків до зберігання та продажу продукту. Дилери просуватимуть продукцію споживачам, якщо для цього є відчутний стимул. Ці стимули включають підвищення цін, допомогу та підтримку в продажах, навчання дистриб'юторів та значні знижки. Ця стратегія здебільшого використовується на сільськогосподарських ринках [3].

Стратегія просування є агресивною рекламною кампанією, спрямованою на споживачів через засоби масової інформації. Стратегії просування спрямовані на мобілізацію кінцевих споживачів продукту. Створення споживчого попиту на продукт приваблює цей тип каналу дистрибуції. Ця стратегія найбільш успішна при роботі з відомими брендами. Стратегія притягування в точці продажу пов'язана з інвестиціями в активних дистриб'юторів, які, оминаючи посередників, доходять до споживачів [4].

Таким чином, враховуючи виклики сьогодення, агробізнесу необхідно розробляти такі маркетингові стратегії просування своєї продукції, щоб зберегти свою частку ринку та залишатися актуальними в сучасних умовах конкуренції.

#### **Список використаних джерел:**

1. Макаренко Н.О., Харченко Ю.В. Напрямки стратегічного управління просуванням продукції аграрних підприємств: *Маркетингове забезпечення продуктового ринку:*

матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. 18 трав. 2021 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2021. С.78-81.

2. Наумова О.О., Хрїстов Є.О. Сутність та сучасні методи просування продукції в системі маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК». Сер. Менеджмент і маркетинг.* 2017. Вип. 46. С. 146-153.

3. Помаз О. М., Воронько-Невіднича Т. В. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics.* 2020. №23. 169-173.

4. Наумов, О. Б., Наумова Л. М., Воронжак П. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки.* 2017. Вип. 1. Т. 2. С. 77-84.

О. Заярнюк, к.е.н., доцент,

О. Сторожук, к.е.н., доцент,

*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

## **РИЗИКИ, АДАПТИВНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ**

Аграрний бізнес сьогодні функціонує в Україні в умовах великої кількості викликів та невизначеності. З одного боку, ця діяльність обтяжена складними та різноманітними ризиками, що традиційно притаманні аграрній сфері – погодні умови, хвороби рослин, збитки від шкідників, фінансові та технологічні ризики, конкуренція за обмежені ресурси, рейдерство, постійні зміни законодавства та непередбачуваність дій держави. З іншого – значна кількість нових викликів в агробізнесі виникла унаслідок повномасштабної війни, розв'язаної росією: труднощі з логістикою через блокування морських портів, замінування значних земельних масивів, руйнування об'єктів інфраструктури, ризики, пов'язані із відключеннями електроенергії.

Так, за оцінками експертів агенції ООН Food and Agriculture Organization (FAO), втрати активів агросфери

України становлять приблизно 6 млрд дол. США. Через війну зазнали руйнівного впливу близько 5% земель сільськогосподарського призначення. На сьогодні втрачено більше 25% доступних посівних площ, 70% зрошуваних земель, близько 25% ягідників та 20% садів [1].

Стабілізація та утримання бізнес-результатів на поточному рівні є головним пріоритетом та актуальним завданням власників аграрних підприємств. Готовність аграрного бізнесу до постійних змін і адаптація до нових економічних умов при збереженні високої продуктивності та забезпеченні сталості виробництва є його ключовою якісною характеристикою успішності. Виходячи з цих позицій, agile-менеджмент (від англ. agile – «рухливий», «спритний») в сьогоdnішніх умовах нестійкого ринку і мінливих вимог споживачів набуває особливої ролі для аграрного бізнесу [2].

Перехід до вирощування нових культур, інноваційних методів виробництва та технологій, автоматизація, моніторинг клімату та використання аналітики даних для оптимізації виробництва, розробка та впровадження новітніх стратегій для управління ризиками, зміцнення зв'язків з іншими учасниками аграрного ринку для обміну інформацією, ресурсами та інноваційними рішеннями, збалансоване використання ґрунтів та водних ресурсів для забезпечення тривалого розвитку агробізнесу, врахування потреб стейкхолдерів у контексті питань сталого розвитку, підвищення кваліфікації і навчання персоналу новітнім агротехнологіям – всі ці аспекти діяльності підприємств аграрного бізнесу потребують пошуку і впровадження інноваційних методів управління.

Головні переваги використання agile-підходів в менеджменті аграрного бізнесу, на нашу думку, полягають у наступному (рис.1).

Agile-засади, завдяки відмові від зайвої бюрократії, сприяють швидкому впровадженню інновацій та змін, забезпечуючи ефективну реалізацію проєктів. Команди легше адаптуються до нових вимог, гнучко змінюють пріоритети та напрямки роботи. Agile-менеджмент передбачає можливість

акумулювання реального фідбеку від клієнта на ранніх етапах проекту, що дозволяє уникнути непотрібних витрат та забезпечувати більшу задоволеність замовника від кінцевого продукту. Регулярні зустрічі, спільна робота над завданнями та використання сучасних інструментів сприяють покращенню комунікації та взаєморозуміння між співробітниками. Команди можуть швидко виявляти та усувати проблеми, безперервно вдосконалювати процеси та підвищувати якість продукту. Agile-підходи дозволяють знижувати ризики шляхом ітеративної розробки та раннього виявлення проблем. Завдяки частим ітераціям та тестуванню в реальних умовах, команди можуть швидко коригувати дії, зменшуючи ризик невдалого фінального продукту. При цьому співробітники можуть самостійно планувати та організовувати свою роботу, ухвалювати рішення та брати відповідальність за результат, що підвищує їх мотивацію до прояву ініціативи і творчості.

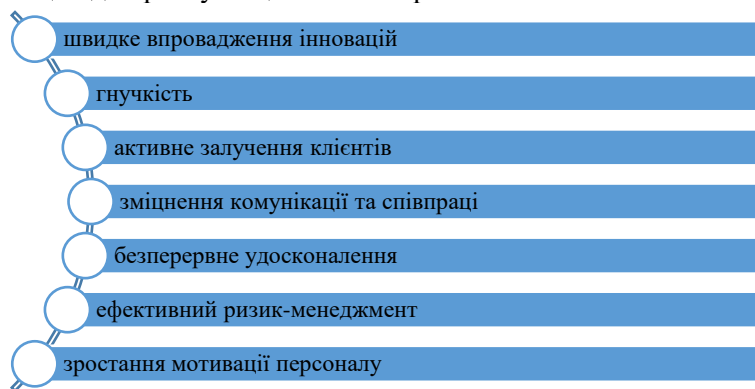


Рис. 1. Переваги agile-підходів в аграрному бізнесі

*Джерело: складено авторами*

Водночас при впровадженні agile-менеджменту в сучасному аграрному бізнесі існують певні перешкоди. Так, аграрні проекти майже завжди пов'язані із значними інвестиціями та великими ризиками, тому може бути складно забезпечити ітеративність. Також, через труднощі у розрахунках із торговими мережами, непередбачуваними діями держави, постійними змінами законодавства тощо ускладнюються



процеси фінансового планування та прогнозування. Крім того, є загроза опору змінам від персоналу, який звик до традиційних методів роботи.

Отже, для успішного впровадження agile-підходів в аграрному бізнесі слід враховувати ці ризики та напрацьовувати стратегії управління ними. Комунікація, планування та адаптація до специфіки галузі мають ключову роль у зниженні ризиків та забезпеченні успіху впровадження agile-менеджменту в аграрному бізнесі.

### **Список використаних джерел:**

1. Як відновити аграрну галузь. Як війна вплинула на агросектор і що може зробити держава для пришвидшення відновлення? URL:<https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/15/698035/> (дата звернення: 01.09.2023).

2. Конінг Пітер. Інструментарій agile-лідера: Учимося успішно розвиватися за допомогою самокерованих команд / пер. з англ. В. Луненко. – Харків: ВД «Фабула», 2023. 224 с.

А. Калініченко, здобувач вищої освіти,  
СВО «Доктор філософії»,  
С. Ребрик, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **РИЗИКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна безпека являє собою стан стабільності, за якого підприємство може здійснювати господарську діяльність, при цьому воно зберігає рівновагу в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, в умовах дестабілізуючих чинників. Ключовими параметрами економічної безпеки організації є фінансова незалежність, фінансова стійкість, стабільність, здатність до розвитку, оновлення фондів, поліпшення становища на ринку.

При забезпеченні економічної безпеки використовуються різні методи та способи для досягнення позитивних економічних результатів діяльності підприємства та максимізації прибутку. При

прогнозуванні оцінки економічної безпеки підприємства, тобто всіх важливих показників діяльності підприємства, або прогнозуванні загроз, використовуються наступні методи: фінансового аналізу, юриспруденцію, математичну статистику, інформатику, теорію ймовірності [2].

Аналізуючи економічну безпеку підприємства важливо враховувати це поняття як стан організації, в якому ймовірність небажаної зміни різних характеристик організації, параметрів майна та зміни впливу навколишнього середовища на неї є дуже низькою, тобто ризик мінімальний. Усі компанії мають свій рівень відчуття безпеки або небезпеки, який формується на основі різних оцінок, що застосовуються в організації (наприклад, щодо її рентабельності, платоспроможності, ліквідності та інших показників). Відчуття безпеки може спонукати підприємство шукати шляхи підвищення безпеки або ж давати можливість перерозподілити ресурси на інші цілі, якщо рівень загрози залишається низьким [1].

Предметом економічної безпеки може бути різний спектр об'єктів. Серед них можуть бути: структурні підрозділи підприємства, групи працівників, акціонери підприємства, основні та оборотні засоби, показники довкілля, оновлення основних активів, формування портфеля інвестиційних проектів, темпи технологічного розвитку та ін.

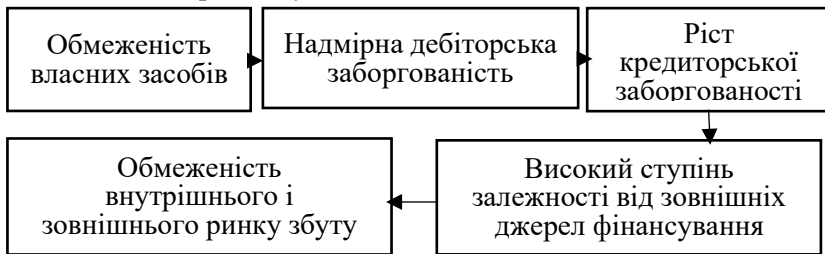


Рис. 1. Основні причини фінансових загроз економічній безпеці підприємств

Ознаки негативних тенденцій в економічній сфері підприємства відображаються у зміні показників, що характеризують діяльність організації, які виявляються під час аналізу їхньої динаміки. Фінансові загрози економічній безпеці, що створюють негативні тенденції у фінансовій сфері, наведені на рис. 1.

Наростання фінансових загроз відображається у зміні структури балансу підприємства. Основною внутрішньою загрозою економічної безпеки є неефективне управління активами, результатом якого стає неплатоспроможність організації як наслідок незбалансованості грошових потоків.

Для зниження загроз економічної безпеки підприємствам необхідно управляти ризиками можливих економічних втрат. Управління ризиками являє собою розроблення та впровадження економічних рекомендацій щодо зниження ризиків до прийняттого рівня, заснованого на результатах оцінки ризику. Це система дій з нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз, здійснювана за певним алгоритмом.

Стратегія економічної безпеки базується на важливих рішеннях, спрямованих на забезпечення позитивного та стабільного рівня безпеки функціонування підприємства. Зазвичай компанії використовують ресурсний підхід для визначення економічної безпеки підприємства. Недоліком цього підходу є його ємність, але основною перевагою є його комплексність: він ототожнює процес забезпечення економічної безпеки та життєдіяльність підприємства, тобто забезпечує безпеку протягом усього «життя підприємства» (розраховує результати та вирішує проблеми).

Виходячи з цього підходу, організаційна структура підприємства, персонал, технологія, інформаційне середовище, менеджмент, майно та фінанси підприємства розглядаються як фактори економічної безпеки. Кожен фактор забезпечує економічну безпеку підприємства і водночас є джерелом потенційних загроз. Важливо визначити залученість кожного фактора в процес забезпечення безпеки та його внесок у загальний рівень ризиків і загроз для підприємства [1].

Важливо зауважити, що якісна складова кожного фактора визначається людськими ресурсами підприємства, тобто кваліфікацією персоналу. Наприклад: проведення ефективного менеджменту залежить від менеджера та директора, які проводять менеджмент (тобто їхня кваліфікація); управління фінансами, вкладення в цінні папери або в інвестиційні проекти проводить фінансист або економіст, тобто ефективне управління фінансами залежить від кваліфікації співробітників. Це означає, що робота з

персоналом має проводитися постійно, тому що від свідомості співробітників та їхньої кваліфікації залежить стійке зростання, перспективи розвитку та економічна безпека підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Орлик О.В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 1(52). С. 250–257

2. Іванків О. Діагностика загрози економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний часопис СНУ ім. Лесі Українки*. 2016. № 1. С. 40–45.

Р. Козуб, С. Головач, здобувачі вищої освіти  
ступеня доктора філософії,

І. Горобець, здобувач вищої освіти ступеня магістр,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **БЕЗПЕКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Соціально-економічний потенціал сучасного підприємства – основа національної економіки, драйвер її інноваційного розвитку, формування іміджу, інтеграції у технологічне середовище. Вітчизняні підприємства мають значний потенціал, який частково втратив свої позиції на зовнішніх і внутрішніх ринках через війну, а відповідно – зміну контрагентів, переформатування логістики, виключення із економічного простору окупованих територій, відтік висококваліфікованих кадрів, дефіцит інвестицій у безпеку та цифровізацію. Позитивний світовий досвід демонструє необхідність переорієнтації вітчизняних підприємств в напрямку розвитку системи менеджменту корпоративної соціальної відповідальності [1-2].

Наукового осмислення потребують безпекові підходи до формування соціально-економічного потенціалу сучасного

підприємства в умовах зміни пріоритетів державного регулювання в площину децентралізації. Недостатньо уваги приділяється практичним питанням розвитку сучасного підприємства в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності, в тому числі процесами створення та функціонування національної ідентичності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyu S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. pp. 351–356.

2. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. pp. 199-205.

В. Косенко, здобувач вищої освіти, СВО «Доктор філософії»,  
І. Буняк, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Підвищення конкурентоспроможності є головним чинником успіху. Зокрема, для підприємства це вирішення проблеми власного розвитку, досягнення в умовах конкуренції фінансової стійкості, забезпечення прибутку та зростання вартості власного капіталу. Проблема підвищення конкурентоспроможності розв'язується шляхом розроблення та реалізації відповідних стратегій. За своєю сутністю будь-які стратегічні плани і дії, що вживаються підприємством, мають інноваційний характер. Так чи інакше, вони засновані на нововведеннях.

Поняття «інновація» застосовується до всіх нововведень, як у сфері виробництва, так і у фінансах, наукових дослідженнях та інших галузях, включаючи будь-які покращення, які забезпечують економію витрат або навіть створюють умови для такої економіки. Інноваційний процес включає в себе всі етапи, від ідеї до її практичної реалізації. Процеси інновацій, пов'язані з ринковими відносинами, і найбільший інновацій реалізується в умовах ринкової економіки підприємницькими структурами. Вони виступають як засіб розробки виробничих і комерційних завдань, є ключовим фактором забезпечення стабільності їх функціонування, економічного зростання та конкурентоспроможності.

Управління нововведеннями – це комбінація різних функцій (таких як маркетинг, планування, організація та контроль), кожна з яких націлена на вирішення завдань, пов'язаних зі співпрацею між окремими підрозділами та підприємствами, які потребують великого спектру конкретних заходів. Внесення нововведень у діяльність підприємства збільшує ключову роль у стратегічному управлінні, спрямованому на його життєздатність і зміцнення довгострокової перспективи.

Оцінювання інноваційної активності спрямоване на те, щоб під час проведення аналізу внутрішнього середовища і формування стратегічних цілей розвитку підприємства розглядали науково-дослідний досвід та економічні можливості щодо впровадження нових технологій.

Досить важливим етапом у процесі розроблення стратегій інноваційного розвитку є оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, що здійснюється для визначення достатності фінансово-економічних ресурсів для забезпечення стратегічної інноваційної та поточної виробничої діяльності. Інноваційний потенціал підприємства являє собою здатність досягати за наявних ресурсів поставлених інноваційних цілей [2].

Під час формулювання інноваційних цілей необхідно врахувати, насамперед, їх різноспрямованість. Це мають бути цілі, пов'язані не тільки з оновленням асортименту продукції або з розробленням і впровадженням нових товарів (продуктові інновації), а й цілі, спрямовані на придбання нового обладнання, розроблення й освоєння нових технологій (процесні інновації). При визначенні інноваційних цілей не варто забувати про

можливості освоєння нових ринків, про впровадження нових форм і методів організації виробництва тощо.

Стратегія, обрана з урахуванням потреб ринку в інноваціях, інноваційного потенціалу і сформульованих інноваційних цілей, і буде найбільш коректною для підприємства. Таким чином, правильно обрана стратегія є найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу підприємства в певних напрямках, що забезпечує досягнення успіху.

### **Список використаних джерел:**

1. Діденко Є.О., Моторна Ю.С. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6053>.

2. Невмержицька С.Н., Левчук Я.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. № 32. С. 99-103.

О. Косьяненко, здобувач вищої освіти СВО Магістр спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ЕНЕРГЕТИЧНА СИСТЕМА УКРАЇНИ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Енергетична система України є комплексом взаємозалежних структурних елементів, спрямованих на генерацію, транспортування, розподіл та споживання енергетичних ресурсів. Енергетичні ресурси, які рухаються в межах даної системи, включають: електроенергію, теплоенергію, газ, нафту, вугілля, а також енергію відновлюваних джерел.

Паливно-енергетичний комплекс (ПЕК), який представлений підприємствами електроенергетики, вугледобувної, паливної та нафтопереробної промисловості, є однією з найважливіших складових енергетичної системи у контексті забезпечення енергонезалежності та енергобезпеки країни. ПЕК включає

видобування природних видів палива, їхню переробку та транспортування [1].

Управління функціонуванням енергетичної системи здійснюють органи державної влади та державні підприємства. Суб'єкти державного управління енергетичною системою представлені:

1. *Міністерством енергетики України.* Міністерство забезпечує формування та реалізацію державної політики в електроенергетичному, ядерно-промисловому, вугільно-промисловому, торфодобувному, нафтогазовому та нафтогазопереробному комплексі, у сфері ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів, енергозбереження тощо [2].

2. *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП)* – забезпечує дотримання балансу інтересів споживачів та суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг [3].

3. *ДП «НАЕК «Енергоатом»* забезпечує виробництво електроенергії, підвищення рівня безпеки діючих енергоблоків АЕС та продовження терміну їх експлуатації, будівництво енергоблоків АЕС та зняття їх з експлуатації, придбання свіжого і вивезення відпрацьованого ядерного палива, створення національної інфраструктури поводження з опроміненим ядерним паливом, фізичний захист ядерних установок та ядерних матеріалів, підготовка і підвищення кваліфікації персоналу [4].

4. *ПРАТ «НЕК «Укренерго»* – сертифікований за моделлю ISO оператор з функціями оперативно-технологічного управління Об'єднаною енергосистемою України (ОЕС), від генерації до розподільчих мереж [1].

У даний час усі лінії електропередачі є об'єктами державної власності і не можуть бути приватизовані. Значення ефективного управління та професійності працівників енергосистеми суттєво підвищилися в умовах воєнного стану. Так, у вересні минулого року російські війська нанесли ракетні удари по об'єктах енергетичної інфраструктури на Сході України, у результаті чого п'ять областей опинилися в ситуації блекауту. Була зупинена робота Харківської ТЕЦ-5, Зміївської ТЕЦ, Павлоградської ТЕЦ-3, Кременчуцької ТЕЦ, частково відключені енергоблоки



Південноукраїнської АЕС [1], але вже через декілька годин постачання електроенергії було відновлено за рахунок використання альтернативних можливостей. За даними експертів, з лютого 2022 р. на окупованій території опинилося 17 українських електростанцій, серед яких Запорізька АЕС, Запорізька ТЕС, Каховська ГЕС [там само], що суттєво загострює питання енергобезпеки та енергонезалежності.

*Уже в процесі поточного відновлення енергетичної системи урядові рішення спрямовані на те, щоб післявоєнна енергетика України стала сучасною і безпечною. На думку фахівців, нова енергетична система має базуватись на розподіленій генерації, максимальному використанні “зеленої” енергії, декарбонізації та енергоефективності [5].* Нова модель енергосистеми України вміщена в Енергетичній стратегії до 2050 року, зміст якої, проте, через війну набув характеру конфіденційності, у зв'язку з чим доступ до документу обмежено. Зараз Міністерство енергетики пояснює, що стратегія, окрім зміцнення стійкості, передбачає інтеграцію енергетичної системи України у загальноєвропейську. При цьому будуть використані сучасні технології, європейські вимоги до екологічної безпеки, енергоефективності та використання ВДЕ, зменшення викидів парникових газів тощо.

### **Список використаних джерел:**

1. Моїсєєв В. Що являє собою енергосистема України напередодні воєнної зими. URL:<https://thepage.ua/ua/economy/energositema-ukrayini-stan-naperedodni-zimi> (дата звернення 22.09.2023).
2. Офіційний сайт Міністерства енергетики України. URL: <https://www.mev.gov.ua/storinka/misiyafunktsiyizavdannya> (дата звернення 22.09.2023).
3. Офіційний сайт НКРЕКП. URL: <https://www.nerc.gov.ua> (дата звернення 22.09.2023).
4. Офіційний сайт ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: <https://www.energoatom.com.ua> (дата звернення 22.09.2023).
5. Нова енергетична система України: як врахувати все. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/nova-enerhetychna-systema-ukrainy-iak-vrakhuvaty-vse> (дата звернення 24. 09.2023).

O. Lukash, Ph.D. (C.Sc.), Associate Professor (Docent),  
Anastasiia Yurchenko, Master's Student,  
*Sumy State University,  
Sumy, Ukraine*

## **THE KEY PROBLEMS AND CHALLENGES OF UKRAINE'S AGRICULTURAL AND FOOD SECTOR**

Ukraine's agricultural sector plays a crucial role in the country's economy. Ukraine's ability to export its goods has encountered logistical difficulties due to the blockade of seaports and limited land transportation capacity, which was partially offset by the implementation of the grain corridor. As a result, since the beginning of 2022, exports to all world regions except the EU have declined (fig. 1) [1].

This is because Ukraine exports its products through the ports of neighbouring countries, mainly Romania. In addition, the EU has eliminated all tariffs and taxes on Ukrainian agricultural products from June 4, 2022, to June 5, 2023, which will help support the Ukrainian economy and lay the groundwork for growth in the coming period [2]. To prevent a food crisis, in early March 2022, the Cabinet of Ministers of Ukraine restricted exports of various food products, including rye, oats, buckwheat, millet, sugar, live cattle, frozen beef, meat and offal. However, since June, restrictions on some types of products, including wheat and barley, have been lifted [3].

Currently, the main problems and challenges facing the production of Ukrainian staple foods are:

1. Power outages can disrupt production processes, as uninterrupted operation is essential for most industries.

2. Loss or closure of facilities in the war zone and temporarily occupied territories, destruction and theft of equipment.

3. Disruption of the logistics chain of raw materials supply, warehouse distribution and export of finished products Increased consumption of all resources with a corresponding increase in production costs.

4. Difficulties in predicting consumption due to a decline in the population's and immigrants' purchasing power, price and

exchange rate fluctuations.

5. Large waves of domestic and foreign immigration have reduced the number of workers in areas near the war zones.

6. Certain types of products can produce large quantities of leftovers.

7. Regional redistribution of production and consumption.

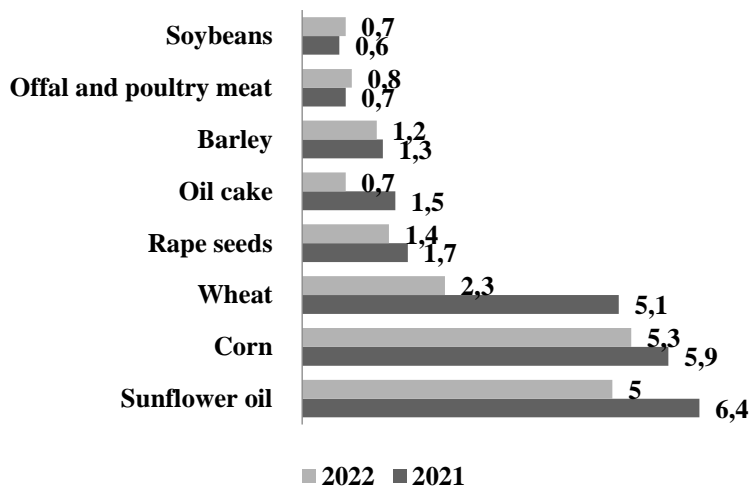


Figure 1 – The major products of Ukrainian agricultural exports, billion U.S. dollars

According to the Minister of Agrarian Policy and Food of Ukraine, the primary need for the agricultural sector of Ukraine now is to provide farmers with the possibility of simplified crediting [5].

At the same time, poll results show that, despite the military operations in the country, farmers are optimistic. Those of them who are in the war zone expect to return to their activities. Those in peaceful territories are looking for new sales markets and niches, changing the direction of their economy by demand. However, experts believe that to promote the further development of the industry, the tax system should be changed to reduce the tax burden on agricultural producers. There is also an urgent need to develop unique financial support programs for farmers to

restore destroyed or damaged property and equipment. These can be leasing programs, grant programs, affordable financing programs, etc [4].

Thus, these problems necessitate a more detailed inspection and effective intervention for a more rapid post-war recovery of the Ukrainian economy.

### **References:**

1. Ukraine: top export foods 2022 | Statista. *Statista*. URL: <http://surl.li/llxbc> (date of access: 25.09.2023).

2. Government Portal. *Ministry of Economy in Ukraine*. URL: <http://surl.li/llwuv> (date of access: 25.09.2023).

3. Interfax-Ukraine. Ukraine suspends export of meat, corn, oats, buckwheat, sugar, millet, salt. *Interfax-Ukraine*. URL: <http://surl.li/llwzl> (date of access: 25.09.2023).

4. Ukrinform. The agricultural sector during the war: can we minimize losses and move forward? *Ukrinform (Ukrainian multimedia platform for broadcasting)*. URL: <http://surl.li/llzyi> (date of access: 25.09.2023).

5. Government Portal. The key problems of the agricultural sector of Ukraine were announced at the Oxford Farming Conference. URL: <http://surl.li/llyzu> (date of access: 25.09.2023).

Н. Мельник, Н. Куп'як, аспіранти,  
*Львівський національний університет ветеринарної  
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,  
м. Львів, Україна*

### **ЗМІНИ В МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПРИНЦИПАМИ AGILE-МАРКЕТИНГУ**

Постановка ефективного маркетингу є одним із фундаментальних завдань у сучасному бізнес-середовищі. Ця обставина пов'язана з великою кількістю змін, з якими зіштовхується будь-яке підприємство в процесі функціонування, тому проблема управління змінами постійно актуалізується [1]. У цьому контексті важливо використовувати гнучкі методи управління, такі як agile-маркетинг, для оптимізації стратегії

маркетингу

Agile – це система ідей і принципів «гнучкого» управління проектами, на основі яких розроблені популярні методи Scrum, Kanban та інші. Ключовий принцип – розробка через короткі ітерації (цикли), наприкінці кожного з яких замовник отримує робочий продукт [4]. Agile-маркетинг передбачає відмову від довгострокового планування та заміну його короткостроковими стратегіями, які можуть адаптуватися до змін у будь-який момент [2].

Класифікувати принципи agile-маркетингу можна за такими показниками співробітництва і комунікації, оскільки комунікація між членами команди та зацікавленими сторонами (наприклад споживачами) є ключовою. Ще одним із критеріїв є реакція на зміни. Agile-маркетинг передбачає готовність до швидких змін і адаптації до них. Це дозволяє швидко реагувати на змінні вимоги ринку та клієнтів. Наступним показником є ітерації, що передбачають розбивання всієї роботи на короткі цикли (ітерації). Будь-яка ітерація зазвичай має визначену ціль і тривалість, а після її завершення можна оцінити результати та внести корекції. Класифікаційним критерієм agile-маркетингу також є пріоритети, згідно з якими завдання пріоритетизуються залежно від їх вагомості та впливовості щодо досягнення цілей. Це дозволяє команді зосередитися на найбільш важливих завданнях.

Agile-маркетинг акцентує на досягненні конкретних результатів і створенні «робочого продукту» (в даному контексті – маркетингових стратегій і кампаній). Самоорганізація команди як принциповий підхід в agile-маркетингу полягає в тому, що команди є автономними і самоорганізуються в рамках цілей і завдань проекту, що сприяє швидшому ухваленню рішень, отже, оперативності в діяльності. Деякі організації можуть використовувати для цього методологію Scrum, яка саме й передбачає роботу в невеликих, високофункціональних командах, будь-яка з них відповідає певним аспектам маркетингу.

Замість довгострокових складних маркетингових планів, agile-маркетинг передбачає проведення невеликих експериментів, пробних дій, які можна швидко коригувати, що і здійснюється завдяки використанню візуальних інструментів,

таких як Kanban, і регулярній звітності, що теж унаочнює хід виконання завдань та досягнутий прогрес.

Однією з головних переваг agile-маркетингу є змога залишатися «на одній хвилині» зі споживачами, використовуючи всі доступні маркетингові канали [3].

Отже, agile-маркетинг сприяє швидкій реакції компаній на зміни в ринковому середовищі, ефективнішій взаємодії з клієнтами і досягненню результатів. Він акцентує увагу на гнучкості, співробітництві та постійному вдосконаленні процесів маркетингу.

### **Список використаних джерел:**

1. Білявська Ю.В. Побудова алгоритму процесу змін управління виробництвом на підприємстві / Ю.В. Білявська // Науковий вісник. Херсон. держ. ун-ту. 2014. № 8 (16). С. 63-66.

2. Ільєнко О.В. Оцінка ефективності механізму маркетингової міжнародної підприємницької безпеки / О.В. Ільєнко // Економічний часопис-XXI : науковий журнал. – 2012. – № 11-12 (2). – С. 3-6.

3. Білявський В.М. Впровадження системи 5 S як фактор оптимізації виробництва промислової продукції / В.М. Білявський, В.В. Власенко // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту (Економічні науки). 2018. Вип. 1. С. 54–60.

4. The Latest Reports and Stats About Agile [2019], Adeva: URL: <https://adevait.com/blog/remote-work/adopting-agile-the-latest-reports-about-the-popular-mindset> (дата звернення: 02.09.2023).

М. Могилевський, О. Козін, здобувачі вищої освіти,  
А. Олійник, к.е.н.  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ – ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ**

Глобальний розвиток країн світу базується на впровадженні сучасних інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, які зазнають динамічних змін на

основі прискороного розвитку нових продуктів. Це вимагає стиснення життєвого циклу інновації за принципом «швидше-сильніше-дешевше». У цьому випадку потрібне постійне вдосконалення методів управління.

Нестабільність зовнішнього середовища, підвищений рівень конкуренції та прискорені темпи розвитку НТП стають передумовами для пошуку більш ефективних методів управління інноваційними процесами, оскільки вони акумулюють різні стадії інновацій, виробництва та збуту. Інноваційні продукти. Суттєва реорганізація існуючих галузей і поява нових сфер діяльності також вимагають розробки нових методів управління або адаптації існуючих методів управління до сучасних вимог.

Також значний вплив на традиційні концепції і методи управління має постійна зміна уподобань споживачів, їх вимоги до інноваційної продукції та прагнення брати активну участь у процесах їх формування [2].

Головна суть Agile-менеджменту наведена певними ідеями (табл. 1), які характеризують Agile-менеджмент як гнучкий та адаптивний підхід, що здатний зосередитися на будь-які умови та процеси в організації. Особливість полягає у розумінні цінності людських відносин за технічні та формальні умови організації бізнесу. Підхід базується на 12-ти принципах Agile-менеджменту, розробленого в 2001 р. 17 організаціями. Їх умовно можна розділити на ті, що орієнтовані на споживача та ті, що зосереджені на інноваційні технології (табл. 2) [1].

*Таблиця 1*

**Головні ідеї Agile-менеджменту [1]**

Agile-менеджмент	Ступінь важливості	Традиційний менеджмент
Розвиток потенціалу	важливіше за:	Процеси
Продукт		Документація
Замовники		Узгодження контракту
Готовність до змін		Слідування плану

Основні Agile розробки: гнучке планування, своєчасне залучення клієнтів, модульне тестування та програмування. Ці

практики модулюються в 4-х секторах: управління змінами, залучення клієнтів, гнучке планування, контроль, рефакторинг і якість дизайну.

Підсистеми управління виробництва програмного забезпечення та людськими ресурсами, які необхідні для швидкої розробки, були сформовані шляхом адаптації розширення роботи [4].

Планування процесами в Agile дозволяють професійним фахівцям з певним набором специфічних навичок володіти частиною обов'язків комунікаційного характеру.

Менеджери Agile займаються загальною стратегією і координацією. Agile доповнює уніфіковані навички традиційними вміннями приймати управлінські рішення і діяти в контексті мінливих, стрімких проектів при ефективній комунікації [3].

*Таблиця 2*

**Принципи Agile-менеджменту [5]**

Орієнтовані на споживача	Стосуються організації	Стосуються технології
Задоволення споживача за рахунок безперервного постачання програмного забезпечення	Займаються вмотивовані працівники, які забезпечені потрібними умовами праці, довірою і підтримкою	Найкращі технічні вимоги, архітектура, дизайн, що є результатом команди
БСхвалення вимог наприкінці розроблення	Рекомендований метод розповсюдження інформації – особиста розмова	Регулярність програмного забезпечення
Простота взаємовідносин – мінімізація зайвого клопоту	Пристосування до змін	Ефективне програмне забезпечення – важливий показник прогресу
Тісне спілкування замовника із розробниками	Сталий розвиток, швидкий темп	Постійна увага поліпшенню дизайну, технічна майстерність

Отже, дослідження оцінюють по-різному особливості Agile-менеджменту. Зокрема, до недоліків відносять



непередбачуваність прийняття певних рішень, але до переваг – максимальну зорієнтованість та адаптивність на персонал. Вона передбачає реалізацію завдань невеликими (до 9 осіб), але згуртованими командами, у яких всі учасники тісно співпрацюють між собою.

### **Список використаних джерел:**

1. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 76–79.

2. Копішинська К.О. Використання agile-менеджменту в управлінні інноваційними процесами. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2016. № 11. С. 344–349.

3. Ломовцев В.К. Застосування Agile-менеджменту на підприємствах ІТ-сфери. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/32084/1/99-102.pdf>.

4. Савицький А.Й. Дослідження процесу розробки програмного забезпечення при використанні паралельного послідовного підходу. Міжвідомчий науково-технічний збірник «Адаптивні системи автоматичного управління». 2014. № 2 (25). С. 53–58.

5. Principles behind the Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html>.

О. Новіков, здобувач вищої освіти,

В. Чоп, здобувач вищої освіти,

*Полтавський державний аграрний університет,*

*м. Полтава, Україна*

## **ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

У системі стратегічного управління, зазвичай, виокремлюють кілька рівнів, на яких формуються та реалізуються стратегії підприємства: корпоративний, функціональний і бізнес-рівень.

Корпоративна стратегія визначає загальну спрямованість, передбачає розробку й визначення місії та пріоритетних напрямів розвитку бізнесу в цілому. Вона може включати рішення про портфель бізнесу, розширення на нові ринки та

сегменти, а також оцінку ризиків і можливостей.

На функціональному рівні визначаються стратегії для окремих функціональних сфер бізнесу, тобто спрямовані на уточнення та конкретизацію корпоративної стратегії. Кожна з цих стратегій має підтримувати досягнення цілей бізнес-одиниць за допомогою відповідних ресурсів. Базовими функціональними областями підприємства є: маркетинг, виробництво, інновації, фінанси тощо. При цьому фінансова стратегія займає одне з ключових місць, оскільки саме вона забезпечує фінансовими ресурсами реалізацію стратегій усіх рівнів, тим самим координуючи і інтегруючи зусилля всіх функціональних підрозділів підприємства.

Бізнес-рівень (рівень підрозділу чи бізнес-одиниці) передбачає реалізацію стратегій, які вирішують два основні завдання підприємства: досягнення конкурентних переваг і підвищення прибутковості діяльності. Стратегічні рішення бізнес-рівня забезпечують розробку та вихід на ринок нового товару, модернізацію існуючих ліній, інвестиції у нові технології тощо.

Процес розробки загальної фінансової стратегії передбачає виокремлення провідних сфер стратегічного фінансового розвитку, що дозволяє визначити пріоритетні сфери фінансової діяльності підприємства для успішної реалізації головної цільової функції, зокрема росту ринкової вартості у довгостроковому періоді. Бланк І. як пріоритетні напрями розвитку фінансової діяльності підприємства виокремлює такі стратегії [1]:

- стратегія формування фінансових ресурсів підприємства, мета, завдання й важливі стратегічні рішення якої ґрунтуються на фінансовому забезпеченні виконання його загальної стратегії;

- стратегія спрямування фінансових ресурсів підприємства, що одночасно спрямовується на фінансове забезпечення виконання певних функціональних стратегій і стратегій господарських одиниць та є базисом формування напрямів інвестиційної діяльності бізнесу на стратегічну перспективу;

- стратегія підтримки фінансово-економічної безпеки підприємства, пріоритетом якої є формування та підтримка головних параметрів фінансової рівноваги в процесі стратегічного розвитку;

- стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю бізнесу, яка передбачає одну з ключових дій планування, аналіз та параметри якої розробляються відділом фінансового менеджменту й агрегуються у самостійний блок.

Виділені пріоритетні напрями фінансової стратегії підприємства слід відображати через конкретні цільові стратегічні нормативи: рентабельність власного капіталу; структура активів; фінансовий леверидж; темпи нарощення чистого грошового потоку; період обороту дебіторської та кредиторської заборгованості.

У системі стратегічного управління бізнесом стратегія формування фінансових ресурсів уявно розміщена на третій сходинці та включає наступні вектори фінансової політики:

- політика управління прибутком;
- політика відновлення необоротних активів;
- політика зваженого розміщення цінних паперів;
- політика виплати дивідендів;
- політика залучення позикових коштів.

Зазначені функціональні види фінансової політики запроваджуються у рамках розробки стратегії щодо формування фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва та направлені на виконання загальної фінансової стратегії.

Головною ціллю стратегії мобілізації фінансових ресурсів є задоволення в першу чергу потреби бізнесу у створенні необхідних активів, що забезпечують якісне функціонування фінансово-господарської діяльності у майбутній перспективі, при чому припускається розв'язання таких головних завдань:

- забезпечення позитивних змін у динаміці приросту розміру фінансових ресурсів із внутрішніх джерел;
- забезпечення позитивних змін у динаміці приросту розміру фінансових ресурсів із зовнішніх джерел;
- оптимізація структури капіталу підприємства за критерієм вартості з урахуванням ризику [2].

На підставі проведеного дослідження анонсовано базові принципи процесу формування фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва:

- визначення перспектив розвитку господарської діяльності за допомогою довгострокового планування розміру і структури

джерел фінансових ресурсів;

- виділення у загальному обсязі фінансових ресурсів частини, що спрямовується на інвестування;

- створення оптимальної структури формування фінансових ресурсів в рамках фінансово-економічної безпеки підприємства, що спрямована на забезпечення її фінансової рівноваги під час стратегічного розвитку.

Реалізація задекларованих принципів складає адженду процесу стратегічного управління формуванням фінансових ресурсів суб'єкта підприємництва.

Таким чином, підсумовуючи зазначене можна зробити висновок, що стратегія формування фінансових ресурсів, виступаючи основною та найбільш дотичною до загальної фінансової стратегії, зорієнтована на забезпечення реалізації головних стратегічних завдань підприємства завдяки залученню необхідного обсягу фінансових ресурсів із різних джерел.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев : Ника-Центр; Эльга, 2004. 720 с.

2. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 778–783.

О. Помаз, к.е.н., доцент,

О. Фесенко, аспірант,

*Полтавський державний аграрний університет,*

*м. Полтава, Україна*

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України докорінно змінила всі сторони життя, суттєво вплинула на економічне, політичне, соціальне життя нашої країни, завдала величезних людських та матеріальних втрат.

Реалії сьогодення показали, що ця війна для України та українського народу не є війною за територію чи ідеологію, це не лише світоглядне чи цивілізаційне протистояння. Це війна за

існування України як держави та української нації. Це неприхована агресія проти суверенної, незалежної держави і демонстративне порушення міжнародних норм, що загрожує європейській та світовій безпеці.

Ряд експертів, у тому числі закордонних, відзначають значну активність громадянського суспільства в Україні. Зокрема знаний американський історик, письменник, політолог Тімоті Снайдер підкреслює активність малих децентралізованих груп в українському суспільстві як ключову рису українців в історії. Це дає підстави досліднику зазначати основні особливості організації українського суспільства як співпраці відповідальних громадян:

- значна гнучкість та адаптивність українців у подоланні різноманітних викликів;
- здатність до крос-культурних комунікацій, толерантне ставлення суспільства до інших мов та культур;
- значний рівень децентралізації в українській армії, що дає великі переваги у сучасній війні;
- відданість майбутньому, стратегічне бачення [7, 8].

Значну увагу експертів заслуговує також достатньо висока ефективність державних та фінансових інституцій України в умовах повномасштабної війни, консолідацію влади і народу [4].

Можна з впевненістю констатувати, що повномасштабна війна суттєво вплинула на переосмислення державної регіональної політики нашої держави. Результатом цього переосмислення стають значні зміни в адміністративно-територіальному устрої, зокрема нова типологія територій, зміна підходів до податкового регулювання та стратегій громад. Зокрема, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Асоціація Міст України, визначають необхідність виокремлення 4 типів територій (рис. 1) [1].

Війна, безумовно здійснює постійний негативний вплив на розвиток економіки України. Так, зокрема, у березні 2022 року експорт українських товарів скоротився вдвічі, імпорт – більш ніж утричі. Ворог цілеспрямовано підриває економіку нашої держави шляхом блокування вітчизняного експорту, атакує

металургійні підприємства та сільськогосподарську інфраструктуру, щоб зашкодити поновленню наших можливостей у майбутньому [2].

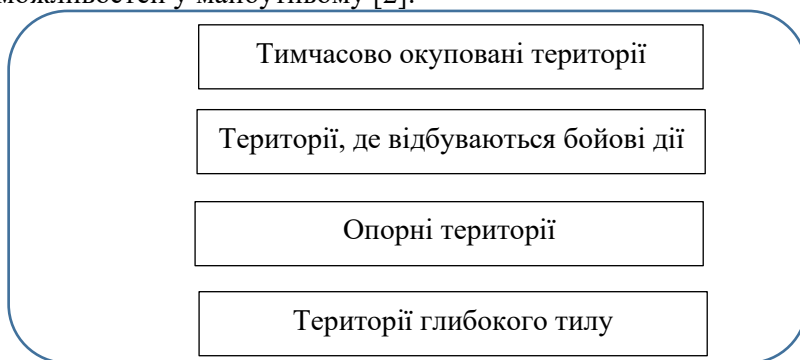


Рис. 1. Нові типи територій України, появу яких спричинила повномасштабна війна [за даними 1].

Міністерство економіки України спільно з Державною регуляторною службою та Офісом з розвитку підприємництва та експорту ініціює підготовку дорожньої карти щодо розв'язання критичних проблем бізнесу, зокрема оновлення Плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності. Передбачається залучення громадських організацій та бізнес-асоціацій [5].

Значна увага в цих умовах має приділятися всебічній підтримці громад, які відіграють вирішальну роль в українському опорі та сприяють відновленню економічного потенціалу країни, однак часто лишаються наодинці з постійно зростаючими викликами та проблемами. До таких викликів, приміром, можна віднести поновлення економічної активності громад шляхом сприяння бізнесу в умовах воєнного стану, а також забезпечення умов для проживання внутрішньо переміщених осіб та допомогу у їх працевлаштуванні [6].

17 червня 2022 р. Європейська комісія рекомендувала надати Україні статус кандидата в Євросоюз, а 23 червня 2022 р. цей статус підтвердили 27 країн-членів ЄС на саміті в Брюсселі. Висновки Єврокомісії містять констатацію стабільності політичних та економічних інститутів України

після повномасштабного вторгнення агресора, а також рекомендації щодо необхідності подальших структурних реформ, зокрема подолання корупції [3].

Все це в перспективі розкриває для України нові можливості після перемоги у війні, підіймає на новий щабель співпрацю з іноземними партнерами, інвесторами та стимулює більш якісний рівень взаємодії влади, бізнесу і громад.

### **Список використаних джерел:**

1. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. Agropolit.com. URL : <https://agropolit.com/blog/503-yak-viyna-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika>

2. Експорт українських товарів через агресію росії скоротився вдвічі. Укрінформ. 3.04.2022 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3447611-eksport-ukrainskih-tovariv-cerez-agresiu-rosii-skorotivsa-vdvici.html>

3. Кудряшова В. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС. Що це означає і що далі? The Village Україна. 23 червня 2022 р. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/asking-question/327373-scho-oznachae-status-kandidata-nachlenstvo-v-es?from=newandbest>

4. Ліскович М. Два місяці повномасштабної війни: висновки та завдання. Укрінформ. 26.04.2022 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3468284-dva-misaci-povnomasstabnoi-vijni-visnovki-ta-zavdanna.html>

5. Лиса А. Мінекономіки створить дорожню карту щодо розв'язання критичних проблем бізнесу. Landlord. 13 квітня 2022 р. URL : <https://landlord.ua/news/minekonomiky-stvoryt-dorozhniu-kartu-shchodo-rozviazannia-krytychnykh-problem-biznesu/>

6. Негода В. Громади відіграють вирішальну роль в українському опорі, тому потребують всебічної допомоги. Форум «Словаччина-Україна. Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15054>

7. Снайдер Т. Чому перемога України важлива для світу? [Виступ Т. Снайдера, професора Єльського університету 8

травня 2022 року]. URL: [https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fshron1.chtyvo.org.ua%2FTimothy\\_David\\_Snyder%2FChomu\\_peremoha\\_Ukrainy\\_vazhlyva\\_dlia\\_svitu7.doc](https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fshron1.chtyvo.org.ua%2FTimothy_David_Snyder%2FChomu_peremoha_Ukrainy_vazhlyva_dlia_svitu7.doc)

8. Чурикова Н. Армія зробила Україну суб'єктом геополітики: Тімоті Снайдер про значення опору широкомасштабній агресії Росії. Голос Америки. 6 червня 2022 р. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/snayder-armiya-vidsichrosiyi-ukrayina-subyekt/31885780.html>

Т. Сазонова, к.е.н., доцент,  
М. Шарлай, здобувач вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м.Полтава, Україна*

## **AGILE ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ**

Соціальний проєкт – являє собою соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримка в бізнес-середовищі матеріальних або духовних цінностей, яке має часові та ресурсні обмеження; їх вплив на людей є позитивним за соціальним значенням. Це також опис конкретної ситуації, яка може бути поліпшена засобами реалізації певної сукупності методів та послідовних кроків їх використання [2].

Значення соціального проєктування в сучасних умовах ще більше зросло, адже негативний вплив на вітчизняне суспільство в умовах військового стану здійснюють наступні чинники:

- зростання цін, в т. ч. комунальних тарифів;
- низький рівень зарплат чи пенсій;
- безробіття;
- руйнування виробничої інфраструктури;
- підвищення рівня захворюваності населення, в т. ч. зумовлених постійним впливом стресових факторів;
- втрата житла або погіршення житлово-комунальних умов;
- відтік населення за межі країни.

З лютого 2022 року основними напрямками соціального проєктування в Україні є:

- підтримка людей, постраждалих від війни;



- забезпечення медичних закладів необхідним обладнанням;
- забезпечення ЗСУ необхідними технічними засобами та амуніцією;
- психологічна допомога ВПО, військовим, населенню;
- допомога безпритульним тваринам, в т. ч. їх реабілітація за умов переміщення їх з території бойових дій;
- освітні проєкти.

Agile технологія управління проєктами охоплює систему ідей і принципів «гнучкого» Project-management, ключовий принцип якої – розробка через короткі ітерації – цикл, в кінці кожного з яких замовник отримує робочий код / продукт [2].

Серед ключових елементів Agile технології управління проєктами, є наступні:

- команда, учасники та взаємодія важливіші за проєктні процеси та інструменти;
- робочий продукт важливіший за вичерпну документацію;
- пріоритетність співпраці з замовником над узгодженням умов контракту;
- готовність до впровадження проєктних змін важливіша за дотримання попереднього плану.

Аналізований підхід неоднозначно сприймається проєкт-менеджерами, але, на наш погляд, в сучасних умовах дана методика є актуальною з наступних причин:

- короткі та зрозумілі ітерації / цикли розробки зазвичай тривають від 2 тижнів до 2 місяців, по закінченню яких замовник отримує або робочу версію продукту, або проміжні продукти;
- високий рівень залучення виконавців, замовників проєкту;
- головним є робочий продукт як основний показник прогресу;
- до команди проєкту висуваються високі вимоги щодо самоорганізації, самомотивації;
- мінімізація ризиків завдяки гнучкій та швидкій системі внесення змін.

Agile методологія підходить для створення будь-якої продукції, де немає чіткого алгоритму дії, продукт не

представлений на ринку, тому цінність ідеї, розмір ринку не підтвержені. Agile методологія є гнучкою, легко підлаштовується під вимоги замовника; якість продукту висока – перевірка після кожного етапу; між учасниками підтримується зв'язок у реальному часі. Отже, перелічені переваги, на наш погляд, якнайкраще відповідають вимогам сучасності та особливостям функціонування в умовах воєнного стану. Адже, відсутня можливість довгострокового планування та розбиття проекту на тривалі цикли, висока невизначеність та ризиковість, мінливість середовища вимагає швидких реакцій у поточному моменті.

### **Список використаних джерел:**

1. Безпалько О.В. Соціальне проектування. Київ: 2010.  
URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2615/1/O\\_Bezpalko\\_SP\\_IL\\_KUBG.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/2615/1/O_Bezpalko_SP_IL_KUBG.pdf)
2. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу?  
URL: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>

О. Таран-Лала, д.е.н., професор,  
Н. Джакелі, здобувачка вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет*  
*м. Полтава, Україна*

## **ВАЖЛИВІСТЬ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний діловий світ вимагає від підприємств не тільки високоякісних продуктів і послуг, а й ефективного та гнучкого управління ланцюгом поставок. Гнучке управління ланцюгом поставок визначається як здатність підприємства адаптувати свій ланцюг поставок до мінливих ринкових умов і реагувати на запити споживачів з мінімальними затримками та витратами. Це важливий аспект успішного бізнесу, оскільки допомагає підприємствам досягати конкурентних переваг в умовах постійної динаміки ринку.

За результатами опрацювання ряду наукових праць [1-3 та ін.] відзначено важливість гнучкого управління ланцюгами

поставок та його вплив на конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, сучасні споживачі стали більш вимогливими та ретельно обирають товари та послуги. Гнучке управління ланцюгом поставок дозволяє підприємствам швидко адаптувати свої продукти чи послуги до змін попиту. Наприклад, якщо з'являється нова тенденція або споживачі висувають нові вимоги до якості, компанія з гнучким ланцюжком поставок може швидко відреагувати, внести зміни та задовольнити цей попит, отримуючи конкурентну перевагу.

Гнучке управління ланцюгом поставок допомагає підприємствам ефективно керувати ризиками. Зміни в економічних, політичних або кліматичних умовах можуть вплинути на постачання сировини або матеріалів. Гнучкість дозволяє швидко знаходити альтернативні джерела постачання та знижувати ризики простою продукції. Крім того, гнучке управління ланцюгом поставок дозволяє ефективно скоротити витрати, оптимізувати запаси та знизити витрати на зберігання.

У сучасному світі швидкість має величезне значення. Гнучке управління ланцюгом поставок допомагає скоротити час, необхідний для виведення нового продукту чи послуги на ринок. Це дозволяє підприємствам першими реагувати на зміни попиту та займати лідерські позиції.

Гнучке управління ланцюгом поставок допомагає підвищити якість продукції та послуг. Постійний моніторинг і оцінка всього ланцюжка поставок дозволяє визначити можливості для вдосконалення та інновацій. Підприємства, які постійно вдосконалюють свої продукти та процеси, стають більш конкурентоспроможними на ринку.

Гнучке управління ланцюгом поставок дозволяє знизити рівень запасів і складів. Це зменшує витрати на зберігання та ризик втрати продукту через моральне старіння або пошкодження. Оптимізований ланцюжок поставок дозволяє забезпечити наявність товару в потрібній кількості та в потрібний час, що сприяє залученню та утриманню клієнтів.

Зміни на ринку можуть відбуватися дуже швидко, і бізнес повинен бути до них готовий. Гнучке управління ланцюгом поставок надає підприємствам можливість швидко реагувати на будь-які зміни ринкових умов і вживати необхідних

заходів для збереження конкурентної переваги.

У глобальному бізнес-середовищі конкуренція не обмежена національними кордонами. Підприємства конкурують на світовому ринку, а гнучке управління ланцюгом поставок допомагає підприємствам випереджати конкурентів. Здатність швидко реагувати на зміни світового ринку та адаптуватися до місцевих особливостей різних регіонів дає підприємствам конкурентну перевагу.

Гнучке управління ланцюгом постачання полегшує співпрацю з іншими підприємствами та партнерами. Це може включати об'єднання зусиль для вирішення спільних завдань або створення стратегічного партнерства. Відкритість до співпраці дозволяє підприємствам обмінюватися інформацією, ресурсами та ідеями, що підвищує ефективність і забезпечує стабільність ланцюжка поставок.

Гнучке управління ланцюгом поставок дозволяє підприємствам планувати та впроваджувати стратегії для забезпечення довгострокової стійкості та стійкості. Це важливо для забезпечення сталого зростання та позиціонування компанії на ринку як надійного та стабільного постачальника.

Співробітники завжди хочуть працювати в успішних та інноваційних компаніях. Гнучке управління ланцюгом поставок може створити стимулююче та привабливе робоче середовище, яке залучає та утримує талановитих працівників.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що гнучке управління ланцюгами поставок є критично важливим елементом бізнес-стратегії для досягнення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Це допомагає підприємствам реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики та витрати, покращувати якість продукції, оптимізувати запаси та підвищувати реакцію на зміни. Гнучке управління ланцюгом поставок також сприяє стійкості та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі та дозволяє залучати та утримувати талановитий персонал. Усі ці фактори разом утворюють конкурентну перевагу, яка допомагає підприємству виживати та процвітати в сучасному бізнес-середовищі.

### Список використаних джерел:

1. Chip L., Kantsedal N., Kopishynska O., Utkin Y., Taran-Lala O. Features and Prospects of Industry 4.0 in the Agrarian Sector of Ukraine in Wartime: Economic and Accounting Aspects. *Eng. Proc.* 2023, 40, 20. <https://doi.org/10.3390/engproc2023040020>
2. Masoomi L., Taran-Lala O., Smith C.V.L., Trollman H. Leveraging Industry 4.0 for Supply Chain Collaboration: Creating Competitive Advantage for Small Farms in the United Kingdom and Ukraine. *Eng. Proc.* 2023, 40, 21.
3. Taran-Lala O., Oliinyk A., Lopushynska O. Evaluation of efficiency of resource-saving development management of agricultural enterprises in the context of environmental security of the country. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2021. P. 10–17.

О. Таран-Лала, д.е.н., професор,  
О. Науменко, А. Присяжнюк, здобувачі вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## РОЛЬ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ У ДОСЯГНЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Сьогодні відповідальність за навколишнє середовище перестала бути просто моральним обов'язком, а стала стратегічним фактором успіху в бізнесі. Підприємства повинні розглядати екологічну відповідальність як частину своєї стратегії та вживати конкретних заходів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. У цьому контексті Agile-менеджмент є важливим інструментом для досягнення цієї мети.

Особливий внесок у розвиток екологічної відповідальності зробили вітчизняні та зарубіжні вчені [1–6 та ін.]. Проте, наявні дослідження в цьому напрямі не повною мірою розкривають особливості та роль Agile-менеджменту в досягненні екологічної відповідальності в підприємницькій діяльності.

Результати аналізу наукових досліджень [1–6 та ін.] дали змогу виділити основні аспекти Agile-менеджменту в досягненні екологічної відповідальності в підприємницькій діяльності, а саме:

1. Гнучкість і адаптивність. Agile-менеджмент базується на принципах гнучкості та адаптивності. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в екологічному середовищі та виробляти нові підходи до роботи, які б зменшили негативний вплив на природу. Наприклад, якщо буде введено нове законодавство щодо викидів, команда Agile зможе швидко розробити та впровадити нові стратегії зменшення викидів.

2. Визначення пріоритетів. Agile-менеджмент допомагає підприємствам визначити пріоритети екологічних проблем і зосередитися на найважливіших завданнях. Використовуючи методи Agile, команда може визначити, які ініціативи мають найбільший потенціал для зменшення впливу на навколишнє середовище, і спрямувати ресурси на їх реалізацію.

3. Інтерактивність та співпраця. Agile-менеджмент підтримує інтерактивний підхід і співпрацю всіх зацікавлених сторін. Це дає змогу залучити всіх працівників підприємства до процесу прийняття рішень щодо екологічної відповідальності та сформувати внутрішню культуру підвищеної уваги до екології. Крім того, співпраця із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як організації громадянського суспільства та інші партнери, може призвести до спільних екологічних ініціатив і рішень.

4. Зниження витрат. Agile-менеджмент дозволяє підприємствам визначати ефективні способи зменшення впливу на навколишнє середовище та оптимізації витрат. Швидкі ітерації та регулярні перевірки допомагають швидше виявляти та виправляти проблеми, що може призвести до зниження витрат на виробництво та екологічних ініціатив.

5. Постійне оцінювання та вдосконалення. Agile-менеджмент вимагає постійної оцінки та вдосконалення процесів. Це дозволяє підприємствам не тільки впроваджувати нові екологічні практики, але й покращувати

їх з часом на основі отриманих даних і відгуків. Безперервний цикл оцінки та вдосконалення сприяє досягненню сталого підходу до екологічної відповідальності.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що Agile-менеджмент є ключовим інструментом досягнення екологічної відповідальності в підприємницькій діяльності. Це дозволить підприємствам бути гнучкими, адаптивними та реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Agile підходи допомагають визначити пріоритети, залучити співробітників і зацікавлених сторін, зменшити витрати та постійно вдосконалюватися. Екологічна відповідальність стає важливою складовою бізнес-стратегії, і Agile-менеджмент допомагає підприємствам досягати цієї мети ефективно та стабільно. Власники та керівництво бізнесу повинні бути готові інтегрувати гнучкі підходи у свою бізнес-стратегію, щоб забезпечити успішну екологічну відповідальність і зберегти нашу планету для майбутніх поколінь.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гандзюра В.П., Гандзюра Л.О. Екобезпека в Національній системі стійкості. *Стратегія розвитку держави в умовах новітніх викликів міжнародному порядку: політичний, правовий, економічний, гуманітарний, екологічний виміри*: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: Видавництво ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 132- 142.

2. Гулик Т.В., Гулик В.А., Сандул О.В. Планування та розробка системи екологічного менеджменту на підприємстві. *Науковий вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. Серія «Економіка». 2019. т.24. Вип. 4(77), С.104-111.

3. Chip L., Kantsedal N., Kopishynska O., Utkin Y., Taran-Lala O. Features and Prospects of Industry 4.0 in the Agrarian Sector of Ukraine in Wartime: Economic and Accounting Aspects. *Eng. Proc.* 2023, 40, 20. <https://doi.org/10.3390/engproc2023040020>

4. Halkiv L., Taran-Lala O., Klymenchukova N. Innovation strategies for the management of labor potential in the systems of business processes in enterprises of the agro-food sector. *Security*

*management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 253–259. <https://doi.org/10.3390/engproc2023040021>

5. Masoomi L., Taran-Lala O., Smith C.V.L., Trollman H. Leveraging Industry 4.0 for Supply Chain Collaboration: Creating Competitive Advantage for Small Farms in the United Kingdom and Ukraine. *Eng. Proc.* 2023, 40, 21.

6. Taran-Lala O., Oliinyk A., Lopushynska O. Evaluation of efficiency of resource-saving development management of agricultural enterprises in the context of environmental security of the country. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2021. P. 10–17.

Н. Чернікова, к.е.н., доцент,  
В. Назмєєва, здобувачка вищої освіти рівня Бакалавр  
спеціальності 073 Менеджмент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **РИЗИКИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ**

В умовах ринкової економіки кожен вид бізнесу підлягає певним ризикам. Аграрні підприємства особливо вразливі до них. Кліматичні зміни, нестабільність ринкових умов, недосконалість законодавчої бази завжди створюють небезпеку для сільськогосподарських підприємств. В умовах війни в Україні, ризики набувають особливої небезпеки для бізнесу. Стійкість та готовність до непередбачуваних ситуацій є важливою умовою для виживання аграрного бізнесу у даних умовах.

Поняття ризик в загальному розумінні означає загрозу у досягненні очікуваних фінансових планів. На думку Письменної Т. В. ризик – це «процес подолання невизначеності в ситуації неминучого вибору, при якому можна дати оцінку ймовірності отримання запланованого результату, понесення невдачі тощо» [1]. Аграрні підприємства піддаються впливу різним типам ризиків: природні ризики, фінансові, політичні, економічні,



технічні. Політичні ризики в умовах війни стають головними і також впливають на всі інші види ризиків. У залежності від можливого результату, ризики поділяють на дві великі групи – чисті і спекулятивні. Чисті ризики означають можливість одержання негативного або нульового результату. Спекулятивні ризики виражаються в можливості одержання як позитивного, так і негативного результату [2, с.10].

Незважаючи на те що аграрний сектор економіки є одним із найпотужніших видів діяльності в Україні, починаючи з 24 лютого 2022 року з повномасштабним вторгненням російських військ в нашу країну він піддався значному негативному впливу ризиків. За даними Київської школи економіки загальні збитки від війни в сільському господарстві України сягнули 4,3 млрд. дол США [3]. У зв'язку з окупацією багатьох регіонів посівні площі зменшились на 25 %. Виникли проблеми з експортом зерна через морські порти, що також пов'язано з війною. До того ж аграрний бізнес зіткнувся з такими проблемами як: нестача кваліфікованих кадрів, через їх еміграцію за кордон чи призов на військову службу; стрімка інфляція, зростання цін на виробничі ресурси; дефіцит паливних матеріалів та ін.

У структурі пошкоджень найбільші втрати фіксуються внаслідок знищення або часткового пошкодження сільськогосподарських угідь та незбору врожаю – 2,135 млн. дол США. Окрім прямого пошкодження земель – окупація, військові дії та мінне забруднення обмежують доступ фермерів до полів і можливості для збору врожаю [4].

Отже, виходячи з вищенаведених даних можна зробити висновки, що повномасштабна війна в Україні призвела до низки ризиків в аграрному секторі. Тому, бізнесу сьогодні набагато легше вистояти та адаптуватися до наявних умов, коли підприємство має свою стратегію управління ризиками, розроблену конкретно під власну організацію.

В першу чергу аграрні підприємства мають бути готові до ризиків та попереджати їх, але в разі їх неминучості приготувати план дій, що допоможе максимально усунути загрози для підтримання фінансової стійкості підприємства.

В період війни для аграрних підприємств несуть загрози всі види ризиків, адже вони взаємопов'язані між собою та

впливають один на одного. Важливо розібрати найголовніші види ризику, що несуть загрозу під час війни та можливі напрями їх усунення:

1. Задля запобігання політичних ризиків потрібно ретельно вивчати політичне становище та слідкувати за змінами в законодавстві і далі в свою чергу планувати заходи щодо мінімізації впливу цих загроз.

2. Фінансові ризики в умовах війни значно зростають, з'являються непередбачені фінансові витрати, здебільшого зменшуються прибутки через втрату врожаю. В такому випадку підприємство може звернутися за співпрацею до державних органів, які в свою чергу нададуть державні ресурси та підтримку, що допоможе забезпечити стабільність аграрного бізнесу.

3. Економічні ризики включають в себе різні зміни на ринку, такі як: зміна курсу, зміна попиту, збільшення податків тощо. Для запобігання економічним ризикам, підприємства повинні активно моніторити ринкові тенденції та адаптувати свої стратегії відповідно до змін.

4. При високому впливі екологічних ризиків на аграрні підприємства, воєнні дії ще більше збільшують цей вплив. Можливі такі небезпеки як: знищення інфраструктури, затоплення та забруднення полів. Планування заходів щодо ліквідації наслідків таких лих та відновлення уражених об'єктів є не менш важливою, аніж попередження цих загроз.

5. Технічні ризики під час війни можуть включати в себе: обмежений доступ до нових технологій та обладнання, а також втрату доступу до наявних технологій та своїх даних, кібератаки-зловмисників. Для запобігання технічним ризикам аграрним підприємствам потрібно забезпечити резервне зберігання наявних даних та забезпечувати безпеку обладнання.

Для того, щоб зменшити ризики, які виникають у сільськогосподарських підприємствах їх необхідно обов'язково застраховувати, оскільки страхування є одним із основних інструментів мінімізації виробничо-господарських ризиків в аграрній галузі [5]. Страхування визнається як ключовий механізм для зменшення впливу різних видів ризиків.

Отже, можна зробити висновок, що аграрні підприємства значно піддаються різним типам ризиків під час війни. Проте, при ефективному управлінні ризиками можливо уникнути їх або ж максимально мінімізувати загрози та втрати. Одним з ефективних універсальних заходів щодо управління ризиками під час війни є страхування.

### **Список використаних джерел:**

1. Письменна Т. В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. № 3(27). 2015. С. 151-158.

2. Посохов І. М. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 220 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/28480> (дата звернення: 15.09.2023).

3. KSE Агроцентр. (2023). The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$ 4.3 billion USA. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyini-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr>

4. KSE Агроцентр. (2023). Огляд збитків та втрат в АПК. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>

5. Жмурко І. Ризики в аграрному секторі та необхідність їх страхування. Економічний дискурс. 2017. № 1. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/1883> (дата звернення: 12.09.2023).

**СЕКЦІЯ 3**  
**РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ В**  
**АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ**  
**ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

Л. Ганущак-Єфіменко, проректор з наукової та інноваційної діяльності,  
А. Дашко, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*Київський національний університет технологій та дизайну,*  
*м. Київ, Україна*

**ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ**  
**ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ**  
**УКРАЇНИ**

Розвиток підприємництва має важливу роль під час повоєнного відновлення країни і може бути ключовим чинником в подоланні складних соціально-економічних явищ. Підприємці створюють нові підприємства, що може привести до збільшення кількості робочих місць, зменшення безробіття та поліпшення фінансового стану країни.

Під час повоєнного відновлення підприємці повинні шукати нові способи задоволення потреб ринку та розвивати інноваційні рішення. Це може створювати нові можливості для бізнесу та допомагати розширювати галузі економіки. Успішні підприємці можуть привертати інвестиції, що неодмінно буде сприяти розвитку бізнесу та залученню нових ресурсів для росту економіки. Підприємці маючи здатність швидко адаптуватися до змінних умов і реагувати на нові виклики, більш спроможні виживати під час кризи та збільшувати свою конкурентоспроможність. Змагання між підприємствами може стимулювати підвищення якості товарів і послуг, а також сприяти зниженню цін, що буде позитивним чинником для споживачів, які після війни збідніли. Підприємці також можуть брати активну участь у розв'язанні соціальних проблем, сприяючи благодійним організаціям, які опікуються долею біженців, роботі з безробітними та підтримці вразливих верств населення. Малий та середній бізнес, який зазвичай здійснюють

креативні підприємці, може мати суттєвий вплив на регіональну економіку, сприяючи розвитку територіальних спільнот підприємців, що зменшить залежність країни від іноземних корпорацій.

Однак, важливо також враховувати, що підприємництво може бути пов'язане з ризиками та невдачами, особливо в умовах післявоєнного відновлення країни. Тому важливо підтримувати підприємців шляхом надання фінансової, законодавчої та інфраструктурної підтримки для забезпечення стійкості і розвитку бізнесу в складних умовах. Існує потреба розробляти інноваційні стратегії розвитку підприємництва.

Стратегія розвитку підприємництва у повоєнний період – це план невідкладних операційних дій, який допомагає підприємцю досягти своїх бізнес-цілей і розширити свій бізнес в складних умовах. Вона включає в себе визначення мети, ініціативу і послідовність дій для досягнення успіху. При розробці стратегії розвитку підприємництва у повоєнному відновленні України необхідно:

1. Аналізувати поточний стан зовнішнього середовища. Оцінити його сильні та слабкі сторони, можливості і загрози (SWOT-аналіз). Визначити, які напрямки бізнесу будуть корисними та затребуваними для суспільства.

2. Визначити мету та стратегічні цілі. Сформулювати конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені цілі (SMART-цілі) для свого бізнесу з урахуванням необхідності повоєнного відновлення України. Визначити, чого слід досягти у короткостроковій і довгостроковій перспективі при розвитку власного бізнесу.

3. Розробити ресурсну стратегію. На основі аналізу і визначених цілей спланувати таку стратегію розвитку, яка би дозволила за мінімальних фінансових вкладень досягти успіху. Визначити, яким чином підприємству зростати, які нові продукти чи послуги розробляти.

4. Обрати інноваційні управлінські інструменти розвитку. Розглянути різні шляхи розвитку, такі як поступовий ріст, злиття та поглинання, партнерство, розширення на нові ринки або інвестиції в інновації. Обрати

той шлях, який найкраще відповідає цілям і обмеженим ресурсам.

5. Розробити операційний план дій. Створити дієвий план, який би включав в себе конкретні кроки, відповідальних осіб та терміни виконання. Розглянути фінансовий план, який визначає ресурси, необхідні для реалізації стратегії.

6. Здійснювати контроль. Необхідно постійно виконувати план і відстежувати його виконання. Аналізувати результати і вносити корективи, якщо це вимагає поточний стан. Необхідно за потреби адаптувати стратегію відповідно до змін у бізнес-середовищі.

7. Впроваджувати інновації та самовдосконалюватися. Постійно працювати над інноваціями та вдосконаленням бізнесу, щоб залишатися конкурентоспроможним підприємством і відповідати змінам у потребах клієнтів та ринку.

8. Формувати команду. Команда – ключовий актив у впровадженні стратегії розвитку. Необхідно інвестувати у розвиток співробітників і створювати сприятливу робочу атмосферу [1-3].

Отже, стратегія розвитку підприємництва є динамічним процесом і вимагає постійного удосконалення та адаптації до нових умов.

### **Список використаних джерел:**

1. Ganushchak-Efimenko, L., Shkoda, M., & Nifatova, O. (2018). Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. Менеджмент, (1), 111-118.

2. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки, (6), 38-42.

3. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. Актуальні проблеми економіки, (10), 55-67.

Н. Баган, доктор філософії з економіки,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна

## **ПІДТРИМКА ЖІНОЧИХ STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ**

Як показує статистика, нині в агропродовольчій сфері значна кількість жінок створює успішні бізнес-проекти розвитку аграрних компаній, які генерують податкові надходження до бюджетів всіх рівнів, а також часто є прикладами соціальної відповідальності для інших, оскільки саме жінки більше витрачають коштів для розвитку соціальної інфраструктури [1].

Раніше, державна підтримка жіночого підприємництва в Україні була мало розвинена та потребувала нових, дієвих заходів, котрі сприяли б його розвитку та ефективному функціонуванню.

В роки війни спостерігається підвищення зацікавленості в жіночому підприємстві. Зокрема запускаються різноманітні грантові програми (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Грантові програми розвитку жіночого підприємництва в Україні запропоновані протягом 2023 року**

Організатор програми	Назва програми
ГС «Бізнес Мережа Сільських Жінок України»	Грантова програма на підтримку жіночого підприємництва у сільській місцевості.
House of Europe	Грантовий конкурс Creative Business Survival Kit на підтримку креативного бізнесу.
Silab Ukraine	Тренінгова програма для жінок «Запусти власну справу»
EIT Food Європейський інститут інновацій та технологій	Empowering Women in Agrifood: Ukraine-2023 - 6 місяців навчання та до 10 тисяч євро на стартап в агропродовольчій сфері.

*Узагальнено автором за допомогою [1;2;4]*

Активна, добровільна зайнятість жінок підприємництвом залежить від низки стимулюючих факторів (рис. 1).

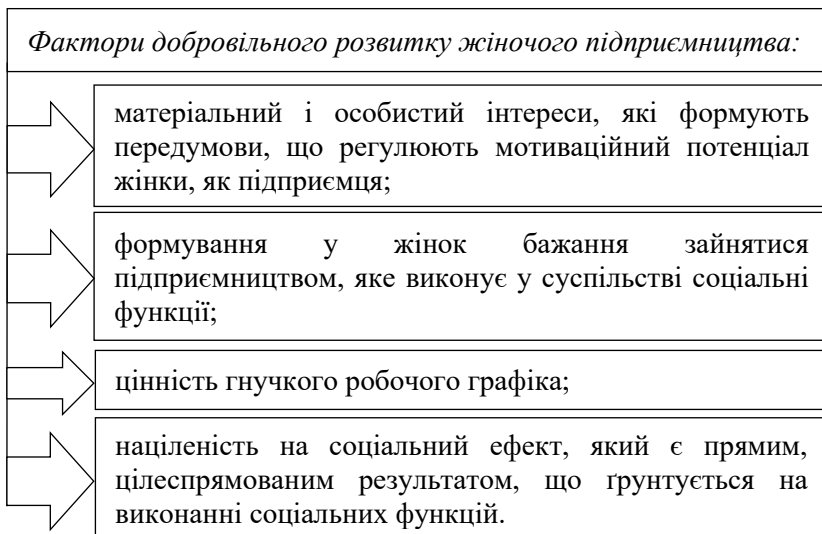


Рис. 1. Фактори добровільного розвитку жіночого підприємництва

*Узагальнено автором за допомогою [3]*

Отже, як бачимо, існує багато факторів добровільного розвитку жіночого підприємництва та є грантові програми які цьому сприяють.

### **Список використаних джерел:**

1. Гендерна асиметрія і жіноче підприємництво. Чи буде зліт в Україні? *Українська правда*. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/11/19/653893/>
2. В Україні стартує грантова програма на підтримку жіночого підприємництва. *Shotam.info*. 2023. URL: <https://shotam.info/v-ukraini-startuie-hrantova-prohrama-na-pidtrymku-zhinochoho-pidpriemnytstva/>
3. Тимчак М. В. Загальні аспекти розвитку жіночого підприємництва в Україні. *АГРОСВІТ*. № 5-6, 2021. С. 75-81. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/5-6\\_2021/13.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5-6_2021/13.pdf)
4. Українським підприємцям пропонують навчання та до 10 тисяч євро на стартап в агропродовольчій сфері: як податися.



Вільне радіо. URL: <https://freeradio.com.ua/ukrainskym-pidpriemytsiam-proponuiut-navchannia-ta-do-10-tysiach-ievro-na-startap-v-ahroprodovolchii-sferi-iak-podatysia/>

Д. Вальчук, студент II курсу агрономічного факультету,  
А. Шепель, науковий керівник, канд. с.-г. наук, доцент,  
*Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Херсон, Україна*

## **ВИРОЩУВАННЯ МАЛОПОШИРЕНИХ ОВОЧЕВИХ КУЛЬТУР ПІДВИЩУЄ ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В сучасних військових умовах господарювання України сільгосподарські товаровиробники забезпечують базові потреби споживачів традиційними овочевими культурами: цибуля ріпчаста, капуста, морква, буряк столовий та інші. У повоєнний період асортимент овочевих культур обов'язково буде доповнений малопоширеними овочевими культурами: фізаліс, чуфа, гарбуз мускатний та інші. Для підготовки до таких змін у асортименті автори тез пропонують фермерам України звернути увагу на малопоширені овочеві культури та вивчити елементи технології їх вирощування.

### **ФІЗАЛІС**

Фізаліс – це неймовірної краси плід, з дуже незвичним смаком. Деякі з ягід кисло-солодкі й нагадують агрус, а деякі – дуже солодкі і соковиті, як суниця. Фізаліс нагадує маленькі помідорчики, заховані в яскраво-помаранчеві чохла. Спілі ягоди цих рослин можуть вживатися як в сирому, так і в переробленому вигляді. Їх можна вирощувати розсадним та безрозсадним способом (з максимальною економією часу та площ). Рослини накопичують велику кількість пектину. З них можна готувати варення, джеми, мармелади, смузі.

*Посів культури.* При посадці фізалісу насінням, зібраними власноруч, їх дезінфікують 15 хвилин в рожевому розчині марганцівки. За бажанням проводять посадку фізалісу восени. Паростки навесні сходять міцними і загартованими, але віддають урожай пізніше, ніж ті, які розвивалися в приміщенні.

*Вирощування через розсаду.* Для розсади насіння овочевого

фізалісу сіють в середині березня або квітня. Зерна дрібні, їх поглиблюють на 0,5 см. Проводять пікіровку фізалісу з розвитком 2–3 листків. Для паростків комфортна температура – 18–20 °С. Субстрат підтримують помірно вологим. Через 12–14 днів після пересадки рослини підживлюють одним зі спеціальних добрив для овочевої розсади. Через 7–10 днів саджанці починають гартувати для відкритого ґрунту, виносячи на свіже повітря в півтінь.

*Догляд за посівом чи посадкою культури.* Екзотична овочева рослина у відкритому ґрунті любить світло і тепло, але перенесе і легку півтінь, протяги або вітри. Не можна для фізалісу визначити низинний ділянку або ґрунт з кислою реакцією. У відкритий ґрунт зерна культури садять, коли температура ґрунту піднімається до 9–12 °С. Рослини мають потребу в систематичному поливі через день, особливо в жарку погоду. Порядок добрива ділянки з овочевою культурою: Першу підгодівлю з азотної складової проводять через 15–18 днів після висадки. Другу – в фазі бутонів або початку цвітіння такими ж речовинами. Останню – під час наливу зав'язі. Застосовують органіку, комплексні мінеральні препарати для пасльонових. В процес вирощування та догляду за фізалісом входить прищипування верхівок стебел. Цю процедуру проводять в червні, коли рослина у відкритому ґрунті зміцніло і добре сформувалося. Прищипування сприяє збільшенню кількості зав'язей. Під час росту зав'язей високі рослини підв'язують або добре мульчують ділянку сухим сіном.

### ГАРБУЗ МУСКАТНИЙ

Це відома всім рослина, яку використовують для приготування каші, але особливо цінним і смачним він буває тоді, коли його порізати на шматочки, викласти на деко, посипати зверху цукром, корицею і відправити на декілька хвилин у піч. Гастрономічне задоволення вам гарантовано!

*Вирощування розсади.* Підготовчий процес вимагає знезараження насіння, які поміщаються на 30 хвилин в розчин марганцівки. Потім на 30 хвилин переміщаються в розчинений стимулятор росту.

Вимочене насіння загортають в марлю і відправляють в тепле місце для проростання. Пророщений матеріал повинен

сформувати здорову розсаду. Для цього виконують такі дії:

30 днів розсада витримується в домашніх умовах:

- заздалегідь підготовлені місткості заповнюються спеціалізованим ґрунтом;
- одна ємність – 2 насінини;
- засаджені горщики ховаються плівкою і відправляються в темне і тепле місце;
- сходи відправляють на підвіконня з гарним освітленням;
- рослини проріджують, залишаючи найсильніше з двох;
- загартовування починається через 15 днів;
- на початку червня вирощену розсаду висаджують у відкритий ґрунт.

Поливають рослини теплою водою.

На одній рослині необхідно залишати не більше 2–3 зав'язі – більша кількість все одно не встигне визріти, стебло треба прищипувати (вище плода на 50 сантиметрів). Гарбуз в період росту плодів вимагає хорошого поливу (на рослину не менше 5 літрів).

Зберігати мускатний гарбуз потрібно в прохолодному приміщенні, цей сорт не любить зайвого світла. Зривають плоди прямо з хвостиками, стежать, щоб при зберіганні гарбуз не підгнивав, тому потрібно періодично перевертати великі плоди.

### **ЧУФА**

Ще одним смаколикком є смикавець їстівний (Чуфа) – його можна також використовувати в сирому вигляді для приготування вегетаріанських молочних коктейлів, у підсушеному використовувати для приготування енергетичних батончиків та різноманітних кондитерських виробів. Цю рослину можна виростити на будь-якій ділянці, чуфа невибаглива і порадує відмінним урожаєм. Чуфа любить тепло, тому варто обирати добре освітлену сонцем ділянку, в ідеалі – південну сторону з легким ухилом. Вимоги до ґрунтів: торф'яні, легкі, супіски, чорнозем, піщані. Протяги – небажані, тому що від цього також залежить врожайність. Рослина любить вологу, але небажано висаджувати чуфу на заболоченій місцевості. Тому небажаний рясний полив.

Терміни посадки: кінець весни, коли минуть нічні заморозки. Кращий час для посадки – середина або кінець

травня. Догляд за чурою дуже простий і зводиться до поливу при посушливій погоді, прополюванні бур'янів, підгортання. Зрілості чурфа досягає до кінця вересня, але збір бульб проводять тільки після висихання листя – приблизно в кінці жовтня – початку листопада.

При купівлі посадкового матеріалу (бульбочок) слід звернути увагу на їхній зовнішній вигляд. Вони мають бути чистими та неушкодженими. Розмір при посадці значення немає, але перед висадкою в ґрунт бульбочки варто поставити у воду на одну добу – це пришвидшить їх проростання.

### **Список використаних джерел:**

1. Сич З.Д. Гармонія овочевої краси і користі / З.Д. Сич, І.М. Сич. – К.: Арістей, 2005. – 250 с.
2. Гіль Л.С. Сучасні технології овочівництва закритого і відкритого ґрунту. Ч. 2. Відкритий ґрунт. Навчальний посібник /Л.С. Гіль, А.І. Пашковський, Л.Т. Сулима. – Вінниця: Нова Книга, 2008. – 312 с.

В. Вороніна, к.е.н., доцент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Агропродовольча сфера – найбільша міжгалузева сфера економіки та є основою життєдіяльності країни, оскільки саме АПК поєднує у собі галузі народного господарства, які відповідають за кінцеве виробництво продуктів харчування. Дана сфера формує аграрний ринок, економічний, соціальний та трудовий потенціал регіонів та забезпечує продовольчу та економічну безпеку.

Інноваційний процес в агропродовольчій сфері – це постійний потік трансформації від НДДКР до нових або покращених продуктів, матеріалів, технологій, форм організації та управління та їх практичного застосування. Безперечно, вихід економіки країни із кризи, стабільна робота сільського

господарства, а також інших областей аграрного сектору та конкурентоспроможність вітчизняних продуктів харчування нерозривно пов'язані з активацією інноваційних процесів [1].

На сьогоднішній день метою інновацій вважається покращення продуктивності агропродовольчого бізнесу для задоволення потреб споживачів та оптимальної роботи переробної промисловості.

Слід зауважити, що останнім часом в країні відбувається дуже повільний розвиток інновацій в агропродовольчій сфері. На наш погляд, основними проблемами, є:

- 1) війна в країні;
- 2) недостатній рівень науково-технічних розробок;
- 3) низька інвестиційна активність, яка переважно пов'язана з тривалим терміном окупності інвестицій;
- 4) брак кваліфікованого персоналу організацій АПК у галузі інноваційного менеджменту;
- 5) посилення конкуренції із зарубіжними інноваціями;
- 6) великий ризик інновацій;
- 7) застосування застарілих технологій у сільськогосподарському виробництві країни;
- 8) посилення монополізації в агропродовольчій сфері;
- 9) скорочення державної підтримки аграрного сектору та державного фінансування науково-технічних програм тощо.

При аналізі проблем ми дійшли висновку, що формування комплексної інноваційної системи, яка дозволяє підвищити ефективність розвитку агропромислового комплексу загалом, пов'язане з реалізацією наступних напрямів [2]:

- 1) активізація науки та економіки;
- 2) вдосконалення правової та нормативної підтримки інновацій;
- 3) створення державної фінансової підтримки підприємств аграрного сектора, зайнятих впровадженням інновацій;
- 4) розробка інноваційних проектів та їх відбір на конкурентній основі;
- 5) залучення інвесторів для впровадження науково-технічних досягнень у виробничу діяльність підприємств;
- 6) залучення перспективного кваліфікованого персоналу та навчання інноваційним методам виробництва;

7) вдосконалення організаційно-економічного механізму технологічної безпеки аграрного сектора;

8) міжнародне співробітництво, обмін досвідом із іноземними партнерами в галузі інновацій;

9) створення механізму вільної конкуренції між суб'єктами інноваційної діяльності та формування ринку інновацій;

10) розробка та впровадження в практику дієвих механізмів стимулювання інновацій в агропродольчій сфері;

11) надання пільг аграрним підприємствам, які активно втілюють інноваційні розробки у своїй виробничій діяльності.

Також, потрібне суттєве вдосконалення податкової системи в аграрній науковій сфері з метою здійснення активної інвестиційної діяльності всіма суб'єктами господарювання АПК незалежно від форм власності та видів фінансування [3].

Величезне значення має розвиток перспективних напрямів науково-технічного прогресу в аграрному секторі та розвиток інноваційних процесів у всіх його секторах.

Забезпечити задані цілі можна за допомогою використання унікальних підходів та методів управління інноваціями, поєднання різних типів інновацій, покращення ролі держави у стимулюванні інновацій.

Таким чином, широке застосування та впровадження інновацій є обов'язковим елементом сучасного виробництва, вирішенням соціально-економічних проблем агропродовольчої сфери, які пов'язані з пошуком механізмів підвищення економічних показників діяльності аграрних підприємств та забезпеченням населення високоякісною органічною продукцією.

За умови саме комплексної модернізації, інвестицій та інноваційної спрямованості сільське господарство зможе у найближчому майбутньому стати конкурентоспроможним і вийти на новий рівень свого розвитку країни.

### **Список використаних джерел:**

1. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 19-24. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252585>

2. Щуревич Л. М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Державне управління»*. 2018. Вип. 10. С. 101-105.

3. Вороніна В. Л. Науково-технічна політика та підтримка інноваційного розвитку підприємств: світовий досвід. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 84-87. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/workspaceitems/17657/view>*

О. Гаращук, д.е.н., професор,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

В. Куценко, д.е.н., професор,  
В. Анісімов, м.н.с.,  
*ДУ «Інститут економіки природокористування  
та сталого розвитку НАН України»,  
м. Київ, Україна*

## **ОСВІТНЯ ПАРАДИГМА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРОВИРОБНИЦТВА В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

Сільське господарство наразі являє собою провідну галузь економіки сучасної України, адже саме прибутки від експорту сільгоспвиробництва слугують головним наповнювачем державного бюджету України.

Агропродовольча сфера, як видається, має зберігати свої теперішні позиції в національній економіці України і в період її повоєнного відновлення. Разом із тим, треба мати на увазі, що Україна не є світовим лідером за показниками ефективності аграрного виробництва – врожайності сільськогосподарських культур, продуктивності тваринництва та ін., які в нашій країні нижчі ніж у розвинених країнах, маючих набагато гірші умови для сільгоспвиробництва. Особливо показовим у цьому зв'язку є приклад Ізраїлю, де фактично в умовах пустелі функціонує високопродуктивне сільгоспвиробництво орієнтоване на експорт цілого ряду видів сільгосппродукції. Це є результатом впровадження інноваційних технологій, що на 95%

забезпечують високу продуктивність праці в ізраїльському сільському господарстві [1, с. 6-7].

Україна натомість досягає успіху у виробництві сільгосппродукції передусім за рахунок надзвичайно сприятливих природних умов. Ми є унікальною країною, яка має 43 млн. га сільськогосподарських угідь і 32,5 млн. га орних земель, з яких 60% припадає на чорноземи [2].

Однак подібна ситуація фактично призводить до формування моделі сировинної економіки в якій розвиваються лише галузі, що експлуатують природні ресурси і за рахунок цього наповнюють держбюджет. Але, як засвідчує досвід цілого ряду країн, це відбувається на шкоду розвитку галузей виробляючих продукцію з високою часткою доданої вартості.

Разом із тим, світова економічна практика не знає прикладів існування високорозвиненого сільського господарства в країні, яка не має розвиненої передової промисловості та сфери послуг. Але в сучасну постіндустріальну інформаційну епоху державі практично неможливо претендувати на статус розвиненої, якщо її економіка спирається переважно на аграрний сектор [2]. Відповідно, в післявоєнний період Україні без активної промислової політики немає підстав розраховувати на розвиток високопродуктивного аграрного сектору. При цьому українське сільське господарство безпосередньо має стимулювати розвиток таких галузей як сільгоспмашинобудування та виробництво мінеральних добрив [2].

В цілому в період післявоєнної відбудови України розвиток сільського господарства треба здійснювати на засадах інноваційного розвитку. І основу щодо цього має складати підготовка відповідних кадрів, яка становить результат діяльності освітньої сфери. В цьому зв'язку надзвичайно важливим є розробка відповідної освітньої парадигми як базової моделі, стратегічного бачення перспектив освітнього процесу, що слугує дієвим інструментом у розвитку освітньої галузі, тим підґрунтям, на якому базуються наукові концепції, підходи та принципи функціонування системи освіти у певний історичний період [4, с. 31-32].



Освітня парадигма в контексті інноваційного розвитку сільського господарства передбачає визначення вектора діяльності, спрямованої на підвищення ефективності аграрного виробництва. Цьому має сприяти розробка заходів стосовно зниження рівня соціо-техногенно-екологічних небезпек, що негативно впливають на аграрне виробництво та розробка відповідних програм, реалізація яких має забезпечити досягнення оптимальних умов для аграрного виробництва. Оскільки ефективне агровиробництво сьогодні ґрунтується на нових технологіях, вкрай важливим є в процесі аграрної освіти забезпечення підготовки фахівців інноваційного спрямування. Це має досягатись перш за все через вдосконалення освітніх програм, які повинні характеризуватись: гнучкістю, доступністю, варіативністю, багаторівневістю, креативністю, інформативністю [5, с. 72-76].

Таким чином подальше зростання соціально-економічної ефективності агровиробничої діяльності забезпечується впровадженням інноваційних сільськогосподарських технологій, що безпосередньо обумовлюється належним рівнем соціально-економічного розвитку країни в основі якого перебуває освітня діяльність з підготовки відповідного кадрів. Все це, на наш погляд, сприятиме успішному повоєнному відновленню України, включаючи зростання показників аграрного виробництва.

### **Список використаних джерел:**

1. Сенор Д., Сингер С. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива; пер. з англ. Київ: Yakaboo Publishing, 2016. 368 с.
2. Данилишин Б. Про "план Маршалла для України" і не тільки. *Економічна правда*. 2022. 1 квітня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/1/685066/>
3. Батечко Н., Михайліченко М. Еволюція освітніх парадигм у сучасному науковому дискурсі. *Освітологія*. 2020. №9. С. 29-37.
4. Куценко В.І., Гаращук О.В. Теоретико-методологічні засади соціального розвитку села: євроінтеграційний аспект / Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». Київ: «Імекс-ЛТД», 2017. 92 с.

І. Гнатенко, професор кафедри підприємництва та бізнесу,  
О. Щур, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
С. Янечко, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна*

## **СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ**

Оцінювання інновацій – це процес збору та аналізу інформації про новаторські ідеї, продукти, послуги або процеси з метою визначення їхньої ефективності, цінності і можливостей для подальшого вдосконалення або розвитку. Цей процес важливий для підприємств, оскільки дозволяє визначити, чи досягнуті цілі інноваційного проекту та як вони впливають на діяльність компанії. Перш за все, потрібно чітко сформулювати цілі, які планується досягти завдяки інновації або проектам. Це може бути покращення продуктивності, ринкова конкурентоспроможність, зменшення витрат, розширення ринків і так далі. Необхідно визначити, які дані і метрики допоможуть в оцінці інновації. Це може включати фінансові показники (наприклад, прибутковість проекту), реакцію ринку, задоволеність клієнтів, зміни в операційних процесах тощо. Після впровадження інновації слід регулярно відстежувати результати і коригувати стратегію відповідно до знайдених відхилень від початкових планів. Важливо враховувати думку та відгуки зацікавлених сторін, таких як клієнти, співробітники та партнери, у процесі оцінювання інновації. Знання того, що інновації оцінюються, може стимулювати працівників до креативності та активної участі в процесі інновацій [1-4].

Оцінка інновацій допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові ідеї та технології. Вона також сприяє вдосконаленню процесів інноваційного управління та збалансуванню ризиків і можливостей. Ризики в бізнесі – це події або обставини, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства і призвести до негативних наслідків. Однак, наслідки ризиків також можуть бути керовані та зменшені, якщо підприємство має ефективну систему

управління ризиками, включаючи стратегії мінімізації, страхування та контролю за ризиками. Ключовою рисою є своєчасне виявлення і реагування на ризики, щоб уникнути чи пом'якшити їхні наслідки. Збалансування ризиків підприємства – це процес управління ризиками з метою забезпечення стійкості та успішності бізнесу. Збалансоване управління ризиками допоможе підприємству не тільки вижити в складних ситуаціях, але і створити базу для сталого розвитку та успішності. Необхідним є план дій для кожного виду ризику. Це може включати стратегії уникнення, прийняття, зменшення, передачі ризику. Кожна стратегія має бути прописана в деталях [4-8].

У підсумку, оцінка інновацій відіграє важливу роль у забезпеченні успішного впровадження інноваційних рішень в підприємстві, допомагає зрозуміти їхній вплив і важливість для бізнесу, а також спрямовувати ресурси на пріоритетні проекти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки, (6), 38-42.
2. Гнатенко, І. А. (2021). Модельовання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*, (16), 20-25.
3. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. *Актуальні проблеми економіки*, (10), 55-67.
4. Mazur, N., Khrystenko, L., Pásztorová, J., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Puzyrova, P., & Rubezhanska, V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal: Technology, Education, Management, Informatics*, 10(4), 1605-1609.
5. Ніфатова, О. М., & Пузирьова, П. В. (2020). Методичні основи прогнозування інноваційної діяльності та діагностики інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (3 (85)), 3-6.

6. Гнатенко, І. (2021). Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. *Економічний дискурс*, (1-2), 111-121.

7. Гнатенко, І. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*, (1-2), 68-77.

8. Гнатенко, І. А. (2015). Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (2 (1)), 214-217.

В. Готра, професор кафедри економіки і підприємництва,  
О. Ганущак, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*,  
*м. Ужгород, Україна*

## **АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Адаптація стратегії розвитку підприємництва у повоєнному відновленні України – це складна та важлива задача, оскільки швидкозмінні умови можуть суттєво вплинути на бізнес. Існує потреба розгляду усіх можливостей підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх ризиків, пов'язаних з минулим воєнним конфліктом, такі як зміни в ланцюгах постачання, збільшення вартості сировини, зміни в споживчих вподобаннях тощо. Необхідно ґрунтовно оцінити можливість нових ринків чи сегментів, які можуть стати привабливими під час повоєнного відновлення (виробництво товарів або послуг, пов'язаних з безпекою населення). Наприклад, якщо підприємство виробляє товари, пов'язані зі зброєю або військовою технікою, можливо, вони будуть більш популярними в часи створення безпекових умов для країни. З іншого боку, виробництво товарів, які споживачі вважають необов'язковими в такий період, може потребувати змін або

повного призупинення. При експорті продукції або її залежності від конкретних ринків, необхідно розглянути можливість диверсифікації географічної присутності підприємства. Це допоможе зменшити ризик від змін на ринку через настання локальних військових подій. Важливо зберігати фінансову стійкість та обережно відноситися до фінансових ризиків. Планувати бюджети та резерви для непередбачуваних ситуацій, таких як зміна вартості ресурсів чи зниження попиту.

При розробці стратегії розвитку підприємництва у повоєнному відновленні України важливо піклуватися про безпеку працівників, не втрачати пильність до можливих військових подій. Необхідно оновлювати плани евакуації, захисту інфраструктури та інформаційних даних. Стратегія вимагає від підприємств систематичного діалогу з урядовими організаціями і впровадження їх рекомендацій в роботу підприємства [1].

Інноваційна стратегія розвитку підприємництва у повоєнному відновленні України повинна бути гнучкою і може вимагати постійного перегляду, адаптації відповідно до сучасних змін [2-3].

Адаптація стратегії розвитку підприємства у повоєнному відновленні України – це складне завдання, яке вимагає від підприємця та його команди великих зусиль та творчого мислення. Важливо залишатися гнучкими, зберігати здатність до інновацій та підтримувати важливі цінності і стандарти бізнесу, навіть у найважчі часи.

### **Список використаних джерел:**

1. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки, (6), 38-42.
2. Ganushchak-Efimenko, L., Shkoda, M., & Nifatova, O. (2018). Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. Менеджмент, (1), 111-118.
3. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. Актуальні проблеми економіки, (10), 55-67.

І. Грунт, здобувач вищої освіти ступеня магістр,  
А. Дивенець, здобувач вищої освіти ступеня магістр,  
Р. Корольов, здобувач вищої освіти ступеня магістр,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ПРОЕКТНИХ КОМАНД В МЕНЕДЖМЕНТІ**

Конкурентоспроможні команди працівників актуальні за умов криз і біфуркацій, коли увага акцентується на пріоритеті нематеріальних ресурсів в менеджменті. Ідея згуртованості може бути представлена як основа підвищення продуктивності праці на основі менеджменту команд, спільних цінностей, відкритому доступі до інформації, заохоченні командної роботи, співробітництва та партнерства, солідарної відповідальності, розвиток потенціалів працівників, адаптацію до змін середовища [1-2]. Ключовою категорією менеджменту проектних команд є угруповання працівників, орієнтованих на досягнення цілі. Проектна команда – група посадових осіб певної кваліфікації певної галузі, що погоджують спільну роботу. Команда характеризується максимальною результативністю, завдяки тому, що має суттєвий рівень згуртованості й орієнтації на реалізацію поставленої мети.

### **Список використаних джерел:**

1. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivsky S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40, pp. 351–356.
2. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21.12. pp. 228-234.

Д. Залуговський, магістр,  
Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми, Україна

## **МАРКЕТИНГОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

На сучасному етапі розвитку агропродовольчого сектору соціально-економічні проблеми, пов'язані з воєнним станом, стають все більш серйозними. Тому подальші перспективи аграрного сектору України залежать від його швидкої та ефективної адаптації до умов забезпечення безпеки праці в умовах післявоєнної відбудови України. Пріоритетним напрямом інноваційної діяльності є впровадження найбільш перспективних інноваційних продуктів для покращення іміджу сільськогосподарських товаровиробників та підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Ключовими факторами розвитку аграрного сектору є наявність інформаційної та інноваційної підтримки, необхідного рівня знань та відповідної кваліфікації. Зокрема, інноваційна діяльність сільськогосподарських виробників може бути посилена шляхом покращення їх загального фінансового стану за рахунок комплексного фінансування, що має бути пріоритетом в аграрній політиці. Розробка нормативно-правової бази для реалізації проектів організації переробки сільськогосподарської продукції має важливе значення для маркетингового обґрунтування та реалізації стратегічного напрямку планування нової продукції в сільськогосподарських підприємствах [1].

Відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність", суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути українські фізичні та/або юридичні особи, іноземні фізичні та/або юридичні особи, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять інноваційну діяльність в Україні, та/або їхні майнові та інтелектуальні цінності, а суб'єктами інноваційних проектів у нашій країні - власні або залучені кошти для реалізації проекту [2].

Інтенсивні маркетингові стратегії виходу на нові товарні

ринки передбачають встановлення високих цін, а також високий рівень витрат на просування продукції. Агробізнес встановлює високі ціни, щоб максимізувати прибуток на одиницю продукції. Водночас вони вкладають значні кошти в просування продукції на ринку, щоб переконати споживачів у перевагах нових продуктів і підвищити їхню готовність купувати. Такий високий рівень цільових витрат має забезпечити швидке проникнення продукту на ринок [3].

Стратегії вибіркового проникнення на нові ринки передбачають високі ціни та низькі витрати на просування. Високі ціни встановлюються для максимізації прибутку на одиницю продукції. Низькі витрати на просування встановлюються для зменшення маркетингових витрат. Використання цієї стратегії є доцільним за таких умов: місткість ринку обмежена; значна частка споживачів знайома з товаром; споживачі, які хочуть купити товар, готові заплатити за нього високу ціну; конкуренція практично відсутня [4].

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає встановлення низької ціни на новий продукт при високих витратах з метою стимулювання збуту. Ця стратегія дозволяє компанії якнайшвидше проникнути на ринок і якнайшвидше завоювати його частку. Найбільші вигоди від використання цієї стратегії отримують тоді, коли. Стратегії пасивного маркетингу встановлюють низькі ціни на недорогі товари з метою популяризації продукту на ринку. Нижчі ціни сприяють швидшому сприйняттю нових товарів на ринку, а нижчі маркетингові витрати призводять до більшого прибутку. Ця стратегія ґрунтується на дослідженнях, які показують, що попит більше залежить від цінової еластичності, ніж від маркетингових заходів [5].

Тому основною метою інноваційно-маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств є створення та реалізація ефективних стратегій виявлення, розвитку та утримання конкурентних переваг. Враховуючи тенденції розвитку аграрного сектору та нагальну необхідність зміни напрямів у бік інноваційного розвитку, бажаним є використання інноваційних підходів при формуванні маркетингових стратегій розвитку фермерських господарств,



особливо в переробній галузі країни. Це пов'язано з впровадженням маркетингових інновацій, які дозволяють коригувати управлінські рішення з урахуванням актуальності внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства, переорієнтацією інноваційного розвитку відповідно до змін ринкового середовища, гнучким використанням конкурентних переваг підприємства та зміцненням його ринкових позицій.

### **Список використаних джерел:**

1. Макаренко Н.О., Байда С.В., Шулепова С.М. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств малого бізнесу на засадах маркетингу.

2. Закон України «Про інноваційну діяльність» (04.07.2002 №N40+IV). URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40+15> (дата звернення: 14.09.2023).

3. Колісник Г.М. Сутність стратегічного управління витратами підприємницьких структур в умовах конкуренції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 23.16. С. 227–241.

4. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. С. 33–38.

5. Ільченко Т. В. Маркетинг інновацій як запорука конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Теорія та практика управління розвитком економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 10 жовт. 2019 р. Київ: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 365–367.*

В. Маргасова, проректор з наукової роботи,  
Р. Ганущак, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*Національний університет «Чернігівська політехніка»,  
м. Чернігів, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ: СТРАТЕГІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ УМОВИ**

Управління інноваціями – це систематичний безперервний процес розробки, впровадження та керування новими ідеями, продуктами, послугами, технологіями або підходами в організації з метою підвищення її конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку. Важливими складовими

управління інноваціями є стратегія, керівництво, ресурси, процеси та культура організації. Цей процес спрямований на створення конкурентних переваг, підвищення ефективності, розвиток бізнесу та є відповіддю на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Визначимо ключові аспекти управління інноваціями [1]:

1. Стратегування інновацій. Організація повинна визначити свої інноваційні цілі і стратегію. Це включає в себе конкретизацію областей інновацій, цільової аудиторії, обсягу інвестицій, мету інновацій та інші важливі аспекти.

2. Керівництво інноваціями. Важливо, щоб топ-менеджери організації віддавали пріоритет інноваціям і надавали підтримку ініціативам. Лідери повинні бути відкриті до нових ідей і готові ризикувати.

3. Пошук ресурсів для інновацій. Підприємство повинне виділити достатні ресурси, включаючи фінанси, людські і технічну інфраструктуру, для розробки та впровадження інноваційних проектів.

4. Процесування інновацій. Ефективні процеси інновацій допоможуть бізнесу керувати проектами, визначати етапи розробки, контролювати бюджет і виправляти помилки.

5. Адаптація культури інновацій. Створення культури, яка сприяє інноваціям та включає в себе продукування стимулів для працівників, заохочення відкритості до нових ідей, навчання або розвиток здатностей до інноваційного мислення.

6. Відстеження і вимірюваність інновацій. Важливо вимірювати результати інноваційних проектів і оцінювати їх вплив на організацію. Це допомагає зрозуміти, чи ефективно працює стратегія інновацій і які зміни можуть бути необхідні.

Управління інноваціями є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі та суспільстві, особливо в умовах швидких змін технологій і ринкових умов. Організації, які ефективно впроваджують інновації та ризикують, мають більше шансів залишатися конкурентоспроможними і досягати успіху в своєму сегменті ринку [2-3].

Управління інноваціями варіюється в залежності від типу організації, її галузі та цілей. Однак ефективне управління інноваціями може допомогти підприємству залишатися

конкурентоспроможним та гнучким, а також розвивати нові можливості в постійно змінному світі.

### **Список використаних джерел:**

1. Ganushchak-Efimenko, L., Shkoda, M., & Nifatova, O. (2018). Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. *Менеджмент*, (1), 111-118.
2. Ganushchak-Yefimenko, L. M., Shcherbak, V. G., & Gulina, O. D. (2017). Company CRM system strategy implementation. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*, (6), 38-42.
3. Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2016). Особливості розвитку підприємництва в ІТ-сфері України. *Актуальні проблеми економіки*, (10), 55-67.

С. Руденко, к.е.н., доцент,  
О. Семеренко, магістранка,  
*Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

## **ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Сучасні тенденції у економіці відображають необхідність сприяти інноваційному розвитку підприємств як важливої умови для їх виживання в глобальному конкурентному середовищі. Для українських аграрних компаній, інноваційний розвиток стає єдиним шляхом до забезпечення свого існування та можливості входу на світові ринки. У той же час одним із ключових стратегічних напрямів повоєнного розвитку аграрного сектору економіки має бути інноваційна діяльність, що дозволить вести безперервне оновлення виробництва, збільшувати конкурентоспроможність та економічну ефективність суб'єктів галузі. Варто також розуміти, що у сучасних умовах перед менеджерами аграрних підприємств стоять завдання переформатування систем, способів, методів та економічних механізмів управління стійкістю розвитку в контексті інноваційного підходу. Це одна з головних та вирішальних умов

виходу з кризи, що спричинена війною, оскільки активна інноваційна діяльність забезпечує стратегічну стійкість як галузі, так і окремого підприємства.

Формування та реалізація економічного потенціалу підприємства вимагає проведення змін у його економічній діяльності, що відповідає концепції інноваційного розвитку. Управління цим процесом змін повинно бути системним та раціональним, тому зусилля спрямовані на створення та реалізацію економічного потенціалу, фактично є управлінням інноваціями з метою досягнення економічних цілей підприємства. Економічний потенціал охоплює цільові параметри діяльності підприємства, які постійно змінюються. Треба зазначити, що управління інноваціями у визначеному контексті передбачає не лише досягнення конкретних результатів, але і спрямовано на трансформацію самого потенціалу під впливом екзогенних та ендогенних факторів.

Економічний потенціал підприємства може змінюватись під впливом об'єктивних екзогенних факторів. У контексті інноваційного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, ці фактори та їх зміни важливо враховувати під час планування інновацій для адаптації підприємства до ризиків, які вони можуть створювати. Ендогенні фактори, у свою чергу, є безпосереднім об'єктом інноваційного управління потенціалом аграрного підприємства. Інновації, спрямовані на внутрішні фактори, можуть впливати на зміну потенціалу підприємства або сприяти реалізації наявного економічного потенціалу. Крім того, управлінські інновації можуть бути спрямовані на зміну цілей підприємства, що також дають можливість змінити його потенціал. Управління інноваціями в умовах дефіциту ресурсів включає не тільки організацію розроблення та використання інновацій, але й відбір саме тих інновацій, які необхідно реалізувати з використанням доступних ресурсів.

Потреба у реалізації інновацій залежить від очікуваного ефекту, який визначає місія підприємства. Оскільки ступінь реалізації потенціалу підприємства насамперед залежить від ефективності використання доступних ресурсів, то найбільший ефект буде досягнутий завдяки інноваціям, які реалізуються у

сферах, де підприємство проявляє найменшу ефективність використання цих ресурсів [2].

На практиці завдання щодо відбору необхідних інновацій є складною, оскільки прогнозування очікуваних результатів ускладнюється великою кількістю взаємопов'язаних факторів і їх динамікою. Особливо це актуально у період військової агресії на території функціонування аграрних підприємств. Усе це, у свою чергу, призводить до високого ризику, що супроводжує управлінські рішення у сфері інновацій.

Треба констатувати, що українська наука, зокрема і аграрний її напрямок, не завжди задовольняє потреби підприємств галузі у сфері інноваційного розвитку. Окремі дослідження можуть відповідати світовим стандартам чи навіть випереджати їх у своїй галузі, але їх результати не завжди використовуються у практичній діяльності підприємств аграрної сфери економіки. Основна проблема, що велика частина розробок не перетворюється на реальні інноваційні продукти. З іншого боку, мотивація вітчизняних учених для впровадження результатів досліджень у практику залишається низькою. Це призводить до недостатнього притоку молодих кадрів в аграрну науку і сповільнює її розвиток.

Важливість розвитку інновацій у сільському господарстві визначена не тільки новими можливостями для підприємств у цій галузі, але і необхідністю подолання екзогенних та ендогенних викликів і ризиків, які ускладнюють їх функціонування. Проте, водночас, це потребує ще більшої мобілізації ресурсів та активізації зусиль для подолання системних проблем, які накопичилися в аграрному секторі економіки України.

### **Список використаних джерел:**

1. Баган Н.В., Потяженко О.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства». Луцьк, 2019. С. 86-88.

2. Руденко С.В., Ряснянська А.М., Семенов О.О. Продуктові, виробничі та управлінські інновації в системі

розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 213-217.

3. Руденко С.В. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 172. С. 175-181.

4. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-53>.

О. Сокурєнко, аспірант, спеціальність 051 «Економіка»,

О. Сторожук, к.е.н., доцент

*Центральноукраїнський національний технічний університет,*

*м. Кропивницький, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ АГРАРНИХ СТАРТАПІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Ідея інклюзивності в контексті економічного розвитку ґрунтується на принципах рівності, справедливості та доступності для всіх груп населення незалежно від статі, віку, можливостей здоров'я, фінансового чи соціального статусу, етнічної приналежності, раси. Базовими цілями інклюзивної економіки є зменшення нерівності, забезпечення доступу до ринку праці, розширення можливостей доступу до освіти, підтримка підприємництва, збільшення залученості громадян до впровадження політик, які впливають на їх життєві умови. У цьому контексті аграрний сектор, як одна з ключових галузей української економіки, відіграє важливу роль для сталого розвитку України і глобального середовища. Так, на переконання Президента України Володимира Зеленського, «розвиток аграрних і енергетичних потужностей в Україні принесе світу стабільність і убезпечить від хаосу» [1].

Стартапи та інновації в аграрній сфері України – агріtech – мають значні перспективи, адже сфера технологій бурхливо розвивається, а градус гостроти актуальності продовольчої безпеки людства не знижується попри упевнений поступ науково-технічного прогресу.

Аграрні стартапи, визначення яких можна тлумачити, як проекти у агросфері з абсолютно новітньою ідеєю в основі, що не мають прототипів у світі або країні [2], мають велике значення в розвитку інклюзивної економіки. Це обумовлено наступними особливостями таких проєктів:

по-перше, аграрні стартапи потребують залучення додаткової робочої сили для виробництва, обробки та збуту сільськогосподарської продукції, що позитивно впливає на процес створення нових постійних і тимчасових робочих місць.

По-друге, такі проєкти створюють нові канали збуту та ринкові майданчики для співпраці агростартаперів та споживачів їх продукції, що полегшує доступ до ринків збуту та фінансових ресурсів, а також знижує залежність від посередників. Прикладом такого стартапу є Agrifinance Online, майданчика, який згуртовує фермерів, трейдерів, банківські установи, дистриб'юторів, різних фондів, що зміцнює комунікацію та взаємодію між ними [3]. Крім того, аграрні стартапи продукують рішення для підвищення якості своєї продукції, що додає їм конкурентних переваг на ринку.

По-третє, аграрні стартапи можуть сприяти зайнятості інклюзивних спільнот, включаючи жінок з малолітніми дітьми, молодь, осіб з інвалідністю, вимушено переміщених осіб, етнічних меншин та інших соціально уразливих груп населення, які мають обмежену конкурентоспроможність на ринку праці.

По-четверте, завдяки новим технологіям та інноваціям, аграрні стартапи чинять позитивний вплив на умови життя громадян на сільських територіях. Створення нових робочих місць, поліпшення інфраструктури, розширення доступу до освіти та медичних послуг, підвищення якості сільськогосподарської продукції, закріплення молоді на сільських територіях тощо загалом сприяє інклюзії та сталому економічному зростанню територіальних громад.

По-п'яте, значна частина аграрних стартапів спрямована на розробку екологічно чистих та сталих методів аграрного виробництва. Це сприяє зменшенню негативного впливу на екологію та забезпечує інклюзивність у збереженні природних ресурсів, тобто формує більш справедливе та

стійке суспільство, яке враховує потреби всіх громадян і зберігає природу для майбутніх поколінь.

По-шосте, аграрні стартапи сприяють впровадженню нових технологій та підходів до зменшення витрат ресурсів, що веде до підвищення продуктивності та якості продукції. Так, різноманітні датчики для моніторингу ґрунту та рослин, автоматизовані системи зрошування полів, аграрні дрони, аналітичні платформи для пошуку шляхів оптимізації вирощування рослин і тварин, цифрові додатки для смартфонів дозволяють підвищити ефективність та інклюзивність економіки. Так, до прикладу, аграрний стартап Moofarm Farmer може розрахувати витрати та дохід власника агробізнесу, скласти карту життєвого циклу розведення сільськогосподарських тварин, пропонує готові рішення для навчання [4].

По-сьоме, у межах діяльності аграрних стартапів відбувається дифузія знань та інформації серед аграріїв, що полегшує доступ до освіти. Аграрні стартапи можуть провадити освітні онлайн-курси, надавати консалтингові послуги стосовно менеджменту, маркетингу та фінансів в агробізнесі, вдосконалення агротехнічних методів, інновацій в агросекторі, розробки аграрної бізнес-стратегії, управління сталим розвитком та забезпечення екологічної стійкості, а також практикувати інші корисні інструменти для набуття аграріями нових компетенцій.

Загалом, забезпечення сприятливих умов для майбутньої діяльності аграрних стартапів в Україні є запорукою розвитку інклюзивної економіки завдяки забезпеченню доступу до технологій, інновацій та ринків, збільшенню рівня зайнятості людей, зниженню соціальної нерівності, розширенню доступу до освітніх послуг, підтримці розвитку сільських територій, забезпеченню сталого розвитку аграрної сфери.

### **Список використаних джерел:**

1. Розвиток аграрних і енергетичних потужностей України убезпечить світ від хаосу – Зеленський. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3725752-rozvitokagrarnih-i-energeticnihpotuznostej-ukraini-ubezpecit-svit-vidhaosuzelenskij.html> (дата звернення: 02.09.2023).



2. Що таке стартап і з чого почати: перспективні напрями в Україні. URL.: <https://blog.olx.ua/30558/shho-take-startap-i-z-chogo-pochati-perspektivni-naprjami-v-ukraini/> (дата звернення: 02.09.2023).

3. П'ять українських стартапів у сфері аграрних інновацій. URL:<https://mudra.ua/ua/articles/5-ukraskih-startapv-u-sfer-agrarnih-nnovacij/>(дата звернення: 05.09.2023).

4. Mooofarm Farmer. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.moo&hl=uk&gl=US> (дата звернення: 05.09.2023).

О. Таран-Лала, д.е.н., професор,  
А. Матюхіна, здобувачка вищої освіти,  
В. Горбань, здобувач вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СТВОРЕННІ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТЕКСТІ**

Аграрний сектор завжди відігравав ключову роль в економічному розвитку України, і його значення лише зростає в контексті євроінтеграції. Вступ України до Європейського Союзу відкриває нові можливості для аграрного бізнесу, а інноваційне підприємництво стає ключовим фактором у створенні конкурентних переваг та забезпеченні сталого розвитку цього сектору.

В Україні багато видатних учених, які досліджують інноваційне підприємництво [1–6 та ін.]. Проте, незважаючи на їх широкий спектр і не применшуючи важливості та значущості внеску кожного з науковців, слід зазначити, що роль інноваційного підприємництва у створенні нових можливостей для аграрного сектору України в європейському контексті не досліджена достатньо.

Під час дослідження визначено, що у сфері забезпечення продуктивності та якості продукції інновації дозволяють підвищити продуктивність аграрного сектора. Впровадження новітніх технологій, сучасних методів переробки та

раціонального використання ресурсів сприяє підвищенню врожайності та якості сільськогосподарської продукції. Це не тільки забезпечує стабільне постачання продукції, але й робить її більш конкурентоспроможною на європейському ринку.

Щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище Європейський Союз встановлює високі стандарти екологічної безпеки та сталого розвитку. Інноваційні методи ведення сільського господарства дозволяють аграрному сектору зменшити вплив на навколишнє середовище, скоротити викиди шкідливих речовин та оптимізувати використання ресурсів, що важливо для відповідності європейським екологічним стандартам.

Стосовно освоєння нових ринків та експорту, то євроінтеграція відкриває українським аграрним підприємствам доступ до європейських ринків. Інновації дозволяють адаптувати продукцію до вимог європейських споживачів і створювати нові товари та послуги. Це відкриває широкі можливості для розширення експорту та підвищення прибутковості.

У розвитку сільської місцевості та зменшенні відтоку населення інноваційне підприємництво сприяє створенню нових робочих місць та розвитку інфраструктури на селі. Це може зменшити відтік населення у великі міста та підтримати стале сільське життя.

Щодо залучення інвестицій та розвитку наукової співпраці, інновації залучають інвестиції та створюють умови для наукової співпраці. Українські агропідприємства можуть отримати фінансову підтримку для впровадження нових технологій та розвитку дослідницьких програм, що сприяє створенню інноваційних рішень.

Таким чином, інноваційне підприємництво відіграє вирішальну роль у створенні нових можливостей для аграрного сектору України в європейському контексті. Впровадження інноваційних підходів і технологій дозволяє підприємствам підвищити ефективність, підвищити конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку. Україна має потенціал стати важливим гравцем на європейському

сільськогосподарському ринку, і інновації будуть ключовим інструментом для досягнення цієї мети.

Проте варто пам'ятати, що успішне інноваційне підприємництво в агросекторі потребує підтримки на різних рівнях – від державних програм до активної участі підприємств і наукових установ. Краще регулювання, доступ до фінансування та розвиток освіти і науки є важливими складовими успішної інноваційної екосистеми.

Загалом, інноваційне підприємництво є ключовим шляхом розвитку аграрного сектору України в європейському контексті. Це не лише допоможе підприємствам залишатися конкурентоспроможними, а й сприятиме сталому зростанню та покращенню якості життя в сільській місцевості. Тому важливо підтримувати інноваційні ідеї та ініціативи в аграрному секторі, які спрямовані на створення нових можливостей і відкриття дверей на європейський ринок.

#### **Список використаних джерел:**

1. Орлова-Курилова О.В., Харчук Т.В., Таран-Лала О.М., Хобта М.О. Моделювання динаміки інституціонального середовища управління інноваційним підприємництвом в умовах трансформації бізнес-процесів в національній економіці та адаптації до умов пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10 (245). С. 82 – 91.

2. Chip L., Kantsedal N., Kopishynska O., Utkin Y., Taran-Lala O. Features and Prospects of Industry 4.0 in the Agrarian Sector of Ukraine in Wartime: Economic and Accounting Aspects. *Eng. Proc.* 2023, 40, 20. <https://doi.org/10.3390/engproc2023040020>

3. Halkiv L., Taran-Lala O., Klymenchukova N. Innovation strategies for the management of labor potential in the systems of business processes in enterprises of the agro-food sector. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 253–259.

4. Taran-Lala O., Oliinyk A., Lopushynska O. Evaluation of efficiency of resource-saving development management of

agricultural enterprises in the context of environmental security of the country. *Security of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2021. P. 10–17.

5. Zhyvko Z.B., Orlova-Kurilova O.V., Kredisov V.A., Taran-Lala O.M. Modelling adaptive and simultaneous state-business partnership strategies in the context of conflict management in the context of the Covid-19 pandemic, digitalization and sustainable development. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3 (17). – С. 43-48.

**СЕКЦІЯ 4**  
**ПРОЄКТНИЙ ВАНІ-МЕНЕДЖМЕНТ В**  
**АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ**  
**ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ**

Emmanuel Kwesi Boon, Prof., Director of International Affairs,  
*International centre for Enterprise and*  
*Sustainable Development (ICED),*  
*Accra, Ghana,*

T. Voronko-Nevidnycha, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
*Poltava State Agrarian University,*  
*Poltava, Ukraine*

**GLOBAL TRENDS OF THE BANI WORLD IN ENTERPRISE**  
**MANAGEMENT**

The turbulent socio-economic environment contributes to the emergence of the concept of a world society under conditions of risks that are difficult to control and their consequences are impossible to predict.

Jamais Cascio remarks, that is no longer just instability, but a reality that actively resists our attempts to understand what is happening. But amid political chaos, climate catastrophes and global pandemics, there is still a need for a new way of thinking about the world. People are trying to understand the forms that the age of chaos is taking [1].

Dynamic turbulence in the world around us requires business entities to change their strategies of behavior in the markets, transform their current views and look for new ways of development, constantly updating and improving. Otherwise, attention to the company and its product will be lost. In a highly competitive environment, this will happen quite quickly.

If earlier a breakthrough business idea and the availability of financial resources were considered a sign of success, now the speed of project implementation is much more highly valued. Given the volatility of market conditions, it can be argued that the turbulence of the business environment is significantly increasing compared to previous periods, which forces business entities to find non-standard solutions and put them into practice. This, in turn, is manifested in the search for new

ways to develop and improve the functioning of enterprises.

Therefore, unconventional approaches and risks can be the starting point for achieving significant results. The standard approaches that worked well in the SPOD era do not work well in the VUCA era and are not viable at all in the BANI era, which has almost begun.

According to researchers [2, 4], the abundance of offers on the market has led to an increase in consumer demand and discernment. It is no longer enough to offer your product, you need to be inventive, to prove that it is not just the best, that it is special. This situation is a characteristic feature of the VUCA world, and it remains relevant in the upcoming BANI world. Only by not being afraid to make decisions, to fail, to move forward, to overcome the anxiety and worry that is inherent in the BANI world, can an entrepreneur succeed. This line of behavior requires an individual to be able to critically assess the opportunities and risks of the external environment and their actions.

Geopolitical changes, global economic and social changes, martial law and migration processes in Ukraine are contributing to the creation of a new reality that has BANI characteristics.

This reality is characterized not only by global geopolitical and technological risks, but also by specific business conditions [3].

It is obvious that the existing trends of the BANI world need to be countered by the potential of adaptability, resilience, flexibility, intuition, empathy in relationships, emotional intelligence, etc.

### References:

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. URL: <https://sentiers.media/notes/facing-the-age-of-chaos/>
2. Khalatur S., Velychko L., Pavlenko O., Karamushka O., Huba M. A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. *Banks and Bank Systems*. 2021. 16 (1), 182-194. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4338>.
3. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56.
4. Stehostenko I. New Challenges: Goodbye VUCA world, welcome to BANI world. URL: <https://mind.ua/openmind/20235173novi-vikliki-proshchaj-svitvuca-laskavo-prosimo-u-svit-bani>.

Н. Баган, доктор філософії з економіки,  
В. Васильєв, здобувач вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

Нині одним із найважливіших завдань управління є забезпечення підприємства всіма необхідними для його ефективного функціонування ресурсами. Проте, у зв'язку зі зростанням темпів виробництва та відповідно збільшенням обсягів споживання виникають кризові явища спричинені явищем обмеженості ресурсів. Саме тому виникає потреба в ефективному, заощадливому використанні ресурсів за допомогою різноманітних сучасних методів та технологій.

Існує ряд проблем, які заважають ефективному використанню ресурсозберігаючих технологій в виробничо-господарській діяльності підприємства.

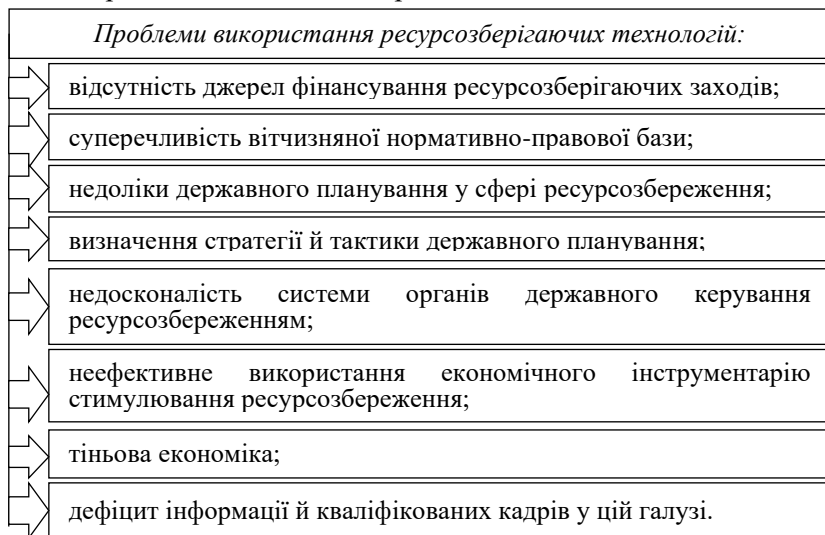


Рис. 1. Проблеми ефективного використання ресурсозберігаючих технологій в виробничо-господарській діяльності підприємства

*Узагальнено автором за допомогою [1]*

Під ресурсозбереженням на підприємстві розуміють наукову, виробничу, організаційну, комерційну та інформаційну діяльність підприємства, спрямовану на раціональне, комплексне використання й економне споживання всіх видів ресурсів, виходячи з нинішнього рівня розвитку техніки і технології за умови одночасного зниження техногенного впливу на навколишнє середовище [1].

Існує ряд факторів, які чинять позитивний та негативний вплив на ресурсозберігаючий розвиток підприємства (рис. 2).

Фактори впливу на ресурсозберігаючий розвиток підприємства	
Зовнішні	Внутрішні
<ul style="list-style-type: none"> <li>- державне регулювання;</li> <li>- кон'юнктура ринку,</li> <li>- науково-технічний прогрес,</li> <li>- політичні;</li> <li>- соціально-економічні;</li> <li>- екологічні;</li> <li>- природно-кліматичні чинники.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження нового обладнання з поліпшеними технічними характеристиками, модернізація і реконструкція діючого;</li> <li>- підвищення якості споживаних матеріалів;</li> <li>- заміна дорогих і дефіцитних матеріалів, використання вторинних ресурсів;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження передових ресурсозберігаючих технологій;</li> </ul> </li> <li>- вдосконалення технології виробництва;</li> <li>- підвищення рівня механізації і автоматизації виробництва;</li> <li>- інноваційний розвиток підприємства;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- управління підприємством;</li> </ul> </li> <li>- вдосконалення управління виробничими процесами, система нормування витрат ресурсів;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль якості;</li> </ul> </li> <li>- структура, рух і кваліфікація персоналу;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- система мотивації персоналу;</li> </ul> </li> <li>- показники фінансово-господарської діяльності.</li> </ul>

Рис.2. Фактори впливу на ресурсозберігаючий розвиток підприємства

*Узагальнено автором за допомогою [2]*



Отже, досліджені фактори впливу на ресурсозберігаючий розвиток підприємства та основні проблеми ефективного використання ресурсозберігаючих технологій в його виробничо-господарській діяльності показують, що процес ресурсозбереження на підприємстві потребує в подальшому більш детального аналізу та оцінки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Куцик В. І., Олійник М. В. Управління ресурсозбереженням на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. №23.8. С. 241-245.

2. Храпкіна В. В., Бондаренко Г. С. Управління ресурсозбереженням підприємства. *Держава та регіони*. 2021, №3 (120). С. 51-58.

О. Вараксіна, к.е.н., доцент,  
Р. Гребеник, В.Тищенко, здобувачі вищої освіти СВО Магістр,  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

### **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ BANI-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СУЧАСНОГО ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ**

Досягнення стану гармонізації як базового принципу взаємодії суб'єктів господарювання в процесах змін вимагає використання інноваційних підходів управління. Один з таких передових підходів, який здобуває популярність є BANI-менеджмент. Цей підхід передбачає аналіз управлінських процесів та стратегій, враховуючи чотири ключові аспекти:

- Bureaucrasy: в цьому аспекті визначається ступінь формалізації та стандартизації управлінських процесів. Важливо забезпечити стійкість та надійність внутрішніх операцій.

- Agility: цей аспект стосується здатності організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати свої процеси і стратегії під нові умови.

- Network: розвиток мереж та взаємозв'язків з іншими суб'єктами господарювання є важливим аспектом для спільного розвитку і гармонізації інтересів.

- Innovation: цей аспект орієнтований на створення нових ідей, продуктів та послуг, які можуть забезпечити конкурентну перевагу та сприяти розвитку.



Рис. 1. Основні ризики і переваги використання BANI-менеджменту на підприємства агропродовольчої сфери

*Джерело: систематизовано авторами [1,2, 3]*

BANI-менеджмент – це сучасний підхід до управління, який акцентує увагу на гнучкості та адаптивності в управлінській організації. Аббревіатура BANI означає Brittle (Крихкий), Anxious (Тривожний), Nonlinear (Нелінійний) і Incomprehensible (Незрозумілий). Ці поняття вказують на важливі аспекти сучасного бізнесу та вимагають специфічних підходів до управління [1,2].

Акцентуємо увагу на сутнісних елементах BANI-менеджменту (рис. 1).

Основна ідея впровадження BANI-менеджменту на підприємствах агропродовольчої сфери полягає в тому, щоб створити адаптивну та гнучку організацію, яка може ефективно реагувати на невизначеність та зміни в цій складній галузі. Це включає в себе не тільки технічні та технологічні рішення, але і культурні зміни на підприємствах, спрямовані на навчання, співпрацю та інновації.

Отже, BANI-менеджмент спрямований на створення гнучких та адаптивних організацій, які можуть ефективно функціонувати в умовах невизначеності та нестабільності. Цей підхід допомагає організаціям не лише виживати в складних умовах, але і успішно розвиватися в них, використовуючи непередбачені можливості для досягнення успіху на ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Petrenko Viktor, Polyanska Alla, Verbovska Lesya, Bodnar Galyna. A view on harmonization of interaction of business entities in conditions of change. Published by Springer. Innovations in Industrial Engineering. LNME. (2021). pp. 342-359. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78170-5_30) (дата звернення 11.09.2023).

2. Verbovska L.S., Dzvinchuk D.I., Petrenko V.P., Yasinskaya J. Nine essays on management of changes: Teaching manual. Under general editorship of prof. V.P. Petrenko. Ivano-Frankivsk: Misto PH, 2018. 164 p. ISBN 978-966-428-577-0.

3. Гусева Н. Ю., «Коли пандемія закінчиться, бізнес буде іншим?» URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/34c36a90231954f5803db34d9096abc5.pdf>. (дата звернення 11.09.2023).

О. В'юник, к.е.н., доцент,  
О. Кіріченко, к.е.н.,  
*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО BANI-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах відбуваються стрімкі та динамічні зміни в усіх сферах економіки і життя суспільства, актуалізуючи питання адаптації суб'єктів господарювання до цих змін та застосування ними новітнього управлінського інструментарію. Діджиталізація процесів економічного середовища, зростання ступеню ризику та невизначеності в діяльності підприємств агропродовольчої сфери, розвиток технологій штучного інтелекту та інші тренди сучасності зумовлюють потребу перегляду і трансформації підходів до організації менеджменту, у тому числі, проєктного.

Проєктний менеджмент, на думку вітчизняних дослідників, являє собою «реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності інноваційно орієнтованого підприємства, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства й приводити їх у відповідність шляхом розробки і реалізації системи проєктів» [1].

До сфер проєктного менеджменту у класичному розумінні належать управління часом, управління вартістю, управління якістю та управління людьми (командами) [4]. Водночас, однією з відмінних рис проєктного менеджменту в умовах сьогодення є досягнення значного ступеню адаптивності, що дозволяє своєчасно та адекватно реагувати на будь-які зміни, загрози та виклики навколишнього середовища.

Вимогам забезпечення адаптивності в управлінні проєктами високою мірою відповідає новітня модель BANI. Автором цієї моделі є американський науковець Жамі Кассіо, який у 2020 році охарактеризував її як модель, що приходить

на зміну моделі VUCA у сучасному світі. Домінуюча у попередні десятиріччя модель VUCA відзначалася такими характеристиками, як нестабільність (Volatility), невизначеність (Uncertainty), складність (Complexity) та неоднозначність (Ambiguity). Модель BANI ілюструє такі ознаки сучасного світу, як крихкий (Brittle), тривожний (Anxious), нелінійний (Nonlinear) та незрозумілий (Incomprehensible) [5], тобто, фактично вона є ще більш складною з точки зору організації управлінських процесів.

До ключових ознак адаптивності під час управління проектами доцільно віднести: значну динамічність проектного й організаційного середовища, обмежену здатність чітко спрогнозувати майбутні зміни, домінування нелінійних зв'язків між змінами в оточенні та наслідками їх настання; потребу у забезпеченні гнучкості процесів і технологій управління проектами, базуючись на динаміці трансформації зовнішнього середовища; досягнення оптимального поєднання між принципами гнучкості та стійкості систем проектного менеджменту [3].

Гнучкість (з точки зору економічної безпеки підприємства) означає «здатність суб'єкта економічної діяльності змінювати модель здійснення безпеки залежно від характеру розвитку небезпеки» [2].

Підкреслимо, що агропродовольча сфера є однією з ключових у контексті забезпечення глобальної та локальної продовольчої безпеки, без чого неможливим є сам процес підтримання життєдіяльності людства. При цьому, в усі часи для даної сфери притаманний був досить високий рівень ризикованості господарської діяльності, зважаючи на її залежність від змін клімату, природних і техногенних явищ. В умовах реалій сучасної України, у зв'язку з воєнним станом, агропродовольча сфера потерпає також від наслідків енергетичної кризи, руйнувань інфраструктури, логістичних зв'язків та інших негативних проявів, тобто, здатність до відновлення й нормального функціонування стала ще більш складною і непрогнозованою.

Отже, можна стверджувати про високу перспективність застосування проектного BANI-менеджменту на

підприємствах агропродовольчої сфери України. У цьому контексті актуального значення набувають такі напрями, як розвиток ефективної роботи у команді, здатності до аналітичного мислення й критичного аналізу інформації (зважаючи на вкрай високий рівень інформаційного перевантаження), стресостійкість, розвиток емоційного інтелекту та проявів емпатії, застосування гнучких підходів до планування проєктної діяльності та швидкість реагування на зміни, здатність до ухвалення управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, розвиток креативного мислення та здатності до генерування й впровадження інновацій, використання можливостей штучного інтелекту, безперервний професійний та особистісний розвиток та ін.

### Список використаних джерел:

1. Живко З.Б., Макарова В.В., Сухомлин Л.В., Миснік А.В. Оптимізація управлінських рішень в проєктному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №3. С. 31-37.

2. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. №5. С. 103-109.

3. Новаківський І.І., Демків Я.В. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення проєктних офісів в умовах поширення адаптаційних методологій проєктного менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4. С. 121-128.

4. Самсоненко М.С., Передало Х.С. Проєктний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_71) (дата звернення: 23.08.2023).

5. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos. Apr 29, 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (Last accessed: 23.08.2023).

О. Гіржева, д.е.н., професор,  
*Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО BANI-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ**

Одним із пріоритетних напрямків розвитку економіки в непростих умовах сьогодення та для підтримки продовольчої безпеки нашої країни є агропродовольча сфера.

Виробництво агропродукції – це складний, високоризикований бізнес, який потребує максимально ретельного розрахунку та планування. Досягненню цілей підвищення ефективності виробництва та зниження ризиків в агропродовольчій сфері може сприяти використання елементів проєктного bani-менеджменту, інструментів, що становлять комплекс проєктного менеджменту.

Bani-світ (Brittle Anxious Nonlinear Incomprehensible world) – це порівняно досить нова концепція світу, яка з'явилась після пандемії коронавірусу, концепція нової тривожної реальності, в якій може знеацька зламатися все, навіть найнадійніше. Для Bani-світу характерні високий темпи зростання, великі дані та їх аналітика, а також штучний інтелект [1]. Це той реальний світ, в якому знаходимося ми зараз. Його обов'язкова умова - криза, тому важливо розвивати навички кризового менеджера, вміння мислити нестандартно, вміння застосовувати елементи проєктного bani-менеджменту в бізнесі і агропродовольчій сфері також.

Проєктний менеджмент організацій агропродовольчої сфери має певні особливості в порівнянні з іншими галузями, і на це є низка підстав:

- особливість структури галузей,
- особливості виробничого та робочого періодів.

Як об'єкт проєктного bani-менеджменту агропродовольча сфера виробництва є проблематичною та складною. Основною причиною є як процеси, в яких відсутня вплив суб'єкта управління, так і наявність керованих процесів. Ця властивість присутня і в рослинництві, і в тваринництві. І якщо в рослинництві за рахунок сучасних технологій відбувається

прискорення процесу вегетації рослин, то в тваринництві таке практично неможливо. Якщо розглядати проєкт як організацію та управління створенням унікального продукту, послуги або іншого результату обмеженого тимчасовими рамками, то з високим ступенем впевненості можна стверджувати, що вкрай складно реалізувати принципи управління проєктами через особливості інформаційного забезпечення загалом та врахування витрат зокрема.

Зазначимо, що адаптації потребує будь-яка практика проєктного бані-менеджменту. Застосування різних методів та прийомів обліку витрат є наслідком організаційних, технологічних та галузевих особливостей виробництва. Нерівномірність, сезонність виробництва, залишок незавершеного виробництва, розбіжність часу виробництва з отриманням результатів у звітному році, все це призводить до обліку витрат за роками, за основними технологічними процесами.

Чинники середовища агропродовольчої сфери займають головну позицію у процесі досягнення поставлених результатів. Що стосується факторів середовища в проєктному бані-менеджменті, то їх можна розглянути як вступ у процес планування, які надалі відбиваються на результаті.

Методи проєктного менеджменту в агропродовольчій сфері часто поширюються за рахунок деяких факторів (схильність персоналу до стресу, швидка зміна технологій, вплив глобалізації, високий рівень невизначеності, дотримання стандартів якості).

Отже, застосування нових методів управління, у свою чергу до яких ми також відносимо проєктний бані-менеджменті, сприятимуть активізації позитивних факторів та зрівнюванню дії негативних.

### **Список використаних джерел:**

1. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaosb00687b1f51d>



О. Копішинська, к. ф.-м. н., доцент,  
Ю. Чириченко, здобувач вищої освіти СВО магістр,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНОЇ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ КЛАСУ ERP В УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ДІЯЛЬНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Реформування системи управління територіальними громадами (ТГ) в Україні – одна з ключових проєвропейських реформ, яка знаходиться в активній фазі. Тому питання переходу до нового рівня ефективного аудиту і управління всіма видами ресурсів є доволі актуальним, враховуючи той факт, що спеціальних інформаційних систем (ІС) для цих задач поки що не існує [1]. Представлено кейс із підготовки пілотного проєкту для органів місцевого самоврядування в Україні з обґрунтуванням вибору і послідовного впровадження модулів ERP системи із подальшими перспективами масштабування та інтеграції з іншими популярними системами та технологіями і створення передумов виходу на ландшафт технологій Індустрія 4.0.

Унікальність технологій ERP в тому, що вони відіграють роль універсального програмного забезпечення (ПЗ), здатного об'єднувати будь-які бізнес-процеси. Зведені разом в одне процеси, системи і дані забезпечують аналітику, прискорення та адаптивність, необхідні для оптимізації бізнес-процесів [2].

Поділ ІС на підсистеми забезпечує при розробленні, впровадженні та експлуатації такі переваги:

- урахування виробничих потреб під час розробки та модернізації ІС;
- поетапність впровадження та можливість постачання і розширення готових модулів (контурів) відповідно до черговості виконання робіт;
- зручність експлуатації завдяки спеціалізації працівників тієї предметної області, для якої розроблені окремі модулі.

Перевагами ERP-систем є можливість зваженого та раціонального впровадження, вибору варіантів розгортання та ліцензування для кожного підприємства.

Керівництвом організації (замовник) розглядається варіант проектного впровадження, яке передбачає сумісне із виконавцем передпроектне вивчення стану управління інформаційним процесами, існуючих баз даних, наявного технічного забезпечення, розробку технічного завдання, тим самим зменшуючи ризики впровадження і отримання прогнозованого і задуманого результату.

Зміст передпроектної підготовки до реалізації побудови нової системи представлено авторами роботи на основі підсумування консалтингової діяльності в різних територіальних громадах. Були обґрунтовані критерії складання проектних планів на прикладі реальних організацій на основі обраної ІС класу ERP – вітчизняного програмного комплексу (ПК) Універсал 9. Аналіз діяльності організації (ТГ), яка має складну структуру, разом із ключовими спеціалістами, допоміг виявити спільні інтереси та проблеми, які потребують вирішення саме через уведення єдиної управляючої системи класу ERP.

З'ясовано, що організації та підприємства в складі ТГ мають різні плани рахунків, більше 30 видів систем подання звітності, галузевих ІС, стандартного ПЗ. Не використовують систем управління персоналом, документообігом, бюджетом. Для успішної реалізації проекту впровадження ІС в ТГ був підготовлений його опис (рис.1).



Рисунок 1. Складові загального опису проекту із впровадження ERP-системи (розроблено авторами)

Опис проєкту, схема якого представлена на рис. 1, із зазначенням цілей, завдань, очікуваних результатів та ресурсного забезпечення [3], є результатом сумісної роботи групи у складі провідних фахівців організації, представників компанії ТОВ «Інфосвіт ІТ Сервіс», науковців ПДАУ.

Для впровадження ERP системи обрана чотирифазна модель життєвого циклу проєкту, яка включає:

1. Аналіз бізнес-процесів та потреб зацікавлених осіб: ІТ компанія разом із замовником аналізують бізнес-процеси та їхню ефективність, будують інформаційну модель системи за принципом «як повинно бути» і технічне завдання.

2. Адаптація системи і введення в дослідну експлуатацію. Фаза поділяється на проміжні етапи які відповідають логічним бізнес-процесам. Кожен із них адаптується і переходить у дослідну експлуатацію фахівцям замовника.

3. Запуск системи. Існуючий великий обсяг інформації, який неможливо втратити, підлягає обов'язковому перенесенню в середовище системи, перевіряються ключові показники. Перед запуском системи проводиться «чистовий» імпорт даних.

4. Обслуговування, підтримка, розвиток: компанія-постачальник проводить технічну підтримку фахівців замовника.

Одночасно на етапах 3-4 фази відбувається первинне навчання персоналу для освоєння нової системи. Таке навчання можуть заплановане співробітниками компанії разом із викладачами ПДАУ, які запроваджують аналогічну систему в навчальний процес.

#### **Список використаних джерел:**

1. Communities. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/newgromada> (дата звернення 20.09.23)

2. HassabElnaby, Hassan R.;Hwang, Woosang;Vonderembse, Mark A. The impact of ERP implementation on organizational capabilities and firm performance. *Benchmarking: an international journal*. 2012. Vol. 19, Issue 4/5. Pages 618 – 633. DOI: 10.1108/14635771211258043

3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc., 2021. 589 p.

В. Лук'яненко, аспірант,  
П. Шмалько, магістрант,  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет,  
м. Дніпро, Україна*

### **АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ**

За сучасних умов значної нестабільності аграрної економіки України адаптивний стратегічний менеджмент передусім забезпечує процес виробничо-технологічної та маркетингово-логістичної діяльності підприємства. Він координує операційні бізнес-процеси та має різноманітні складові. При цьому важливим об'єктом дослідження наразі є процес формування організаційно-економічних відносин, що виникають під час операційної діяльності дрібнотоварних агровиробників, і, зокрема, фермерів [1]. В умовах нестабільності економіки та невизначеності воєнно-політичної ситуації це потребує проектування управлінських рішень за допомогою різних методів як з метою оптимізації результату, так і його гнучкості та адаптивності.

Зокрема, проведений нами логістичний аналіз вибору основних постачальників ресурсів для ФГ «Анастасія» Синельниківського району Дніпропетровській області засвідчив, що ТОВ «Агросфера» демонструє абсолютну перевагу, оскільки воно має найвищі результати за зваженою оцінкою важливості критеріїв (4,85), зваженою оцінкою за ієрархічним коефіцієнтом (0,95) та експертною оцінкою (52,1).

Рекомендована стратегія на основі матриці Мак-Кінсі орієнтована на отримання максимального прибутку та пошук шляхів для переходу зі стратегічної зони

господарювання до зони зростання. Тут важливо інвестувати кошти у найбільш прибуткові напрями з мінімальними ризиками. А категорійний менеджмент для фермерських господарств створює системний підхід до управління різними аспектами сільського господарства. Одним із головних завдань керівництва підприємства є підвищення ефективності управління виробництвом, логістикою та товарною політикою. Цей процес має супроводжуватися інформаційним забезпеченням та системою підтримки для ухвалення управлінських рішень, наприклад запровадження програмного забезпечення «SAP Business Suite».

Матричний аналіз продемонстрував, що для продукції групи "Реципієнт" (кукурудзи на зерно) доцільне застосування стратегії інвестування. Ця стратегія передбачає масштабне розширення виробництва та прийняття значних ризиків для господарства. Крім того, її мета - збільшити ринкову частку шляхом інтенсивного маркетингу. При цьому продажі ріпаку (група «Лідер») наразі успішно зростають, і існують перспективи для подальшого розширення виробництва цього виду продукції. Однак важливо враховувати агротехнічні обмеження стосовно вирощування олійних культур у сівозміні фермерського господарства. Основною стратегією для даної продукції є стратегія підтримання конкурентної переваги.

Управління диверсифікацією у фермерському господарстві вимагає аналізу ринкових тенденцій, оцінки ризиків, планування ресурсів та ефективного використання виробничих потужностей. За допомогою матриці БКГ було визначено, що доцільно зменшити обсяги вирощування ячменю ярого. З урахуванням тенденцій розвитку нішевого бізнесу на аграрних ринках та розвитку галузі рослинництва, на підприємстві важливо розвивати новий напрям - вирощування сочевиці. Це може стати перспективною альтернативою для господарства, дозволяючи розширити асортимент продукції і використовувати зростаючий попит на ринку. На початковому етапі оптимальним може стати використання сорту сочевиці української селекції «Лінза» на площі близько 50 га [2]. Здійснені розрахунки показали, що

можна очікувати дохід від проекту в розмірі грн.  $\pm 3,0\%$ . Зазвичай, проекти з меншим значенням коефіцієнта варіації відображають менший ризик. Такий інвестиційний проект повністю окупиться протягом року.

Таким чином, гнучке стратегічне управління в малому агробізнесі є постійним процесом, який передбачає постійне пристосування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою досягнення кращих результатів, ефективності та стійкості.

### **Список використаних джерел:**

1. Velychko, O., Velychko, L. & Ivanchuk, R. Management of competitiveness of the supply chain in the logistical systems of a small agrarian business. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2019/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/3.pdf) (дата звернення: 20.08.2023)

2. Січкач В. Аграрний ринок сочевиці. Агробізнес сьогодні. 2022. № 17-18 (480-481). URL: <http://agrobusiness.com.ua/ahraryni-kultury/item/25189-ahraryni-rynok-sochevytsi.html> (дата звернення: 18.08.2023)

О. Пінченко, О. Ніконенко, А. Жила, здобувачі вищої освіти  
ступеня доктора філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ІНВЕСТУВАННЯ В РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Необхідність балансу між формальним і неформальним інвестуванням в розвиток персоналу є важливим завданням менеджменту підприємства і забезпечення його конкурентних переваг. При цьому розвиток персоналу можна розглядати в різних площинах:

як систему організаційно-економічних і соціально-психологічних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства;

як єдність цілей, завдань та основних напрямів діяльності

підприємства, спрямованих на забезпечення сталого підвищення його конкурентоспроможності;

як набір елементів управління, основою метою яких є забезпечення відповідних меті підприємства характеристик працівників;

як система, спрямована на оптимальне використання робітників із метою досягнення мети підприємства [1].

Як висновок, зазначимо, що основою інвестування в розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства є раціональне використання потенціалу робітників із урахуванням специфіки їх фахової діяльності, що надто актуально в умовах воєнного стану.

### **Список використаних джерел:**

1. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). pp. 403–414.

Я. Радіонова, к.е.н., ст. викладач кафедри,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна

## **ПРОЄКТНИЙ ВАНІ-МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ**

Сьогодні орієнтація України на міжнародні стандарти рівня і якості життя неможлива без сталого розвитку агропродовольчої сфери. Сценарій подальшого розвитку українського агропродовольчого сектору передбачає зміну аграрної політики на сталу й побудовану на забезпеченні рівних прав на розвиток усіх груп суб'єктів, які беруть участь у сільськогосподарському виробництві, включаючи прозорий і справедливий доступ до сільськогосподарських та інших земель, виробничих ресурсів, вільний доступ до збуту та конкуренція на справедливій основі [1].

Даний сценарій потребує побудови нової інституційної системи

підтримки внутрішньої продовольчої безпеки, проведення євроорієнтованої аграрної політики, відповідального стратегічного планування та моніторингу ситуації в галузі й збирання відповідних даних [2].

За таких умов виникає потреба пошуку концептуальних засад формування комплексної системи забезпечення менеджменту в агропродовольчій сфері та пошуку гнучких інструментів управління.

З огляду на це, потрібно розглянути можливості розширення меж використання проектного підходу до управління в агропродовольчій сфері у реаліях сьогодення.

За постулатами проектного підходу, організація забезпечення менеджменту в агропродовольчій сфері розглядається як окремий проект, що реалізується менеджментом підприємства та ґрунтується на методології управління проектами й забезпечує належний рівень розвитку у визначений період та в межах виділених ресурсів.

Нині нестабільність світового устрою знаменує собою появу BANI світу. Акронім BANI створено з таких слів [3]:

– Brittle (крихкість, ламкість, слабкість) як здатність миттєво зруйнуватись, будь то технічна конструкція, бізнес або навіть держава.

– Anxious (занепокоєння, тривога). У тривожному світі кожен вибір здається потенційно катастрофічним. Тривога спонукає до пасивності, тому BANI-світ доволі пасивний та байдужий.

– Nonlinear (нелінійність). У нелінійному середовищі навіть непомітне рішення може мати руйнівні наслідки. А великі зусилля можуть не дати значних результатів. Причинно-наслідкові зв'язки стали роз'єднаними або диспропорційними.

– Incomprehensible (незбагненність, незрозумілість). Концепції та ідеї постійно змінюються. Все відбувається надто швидко, вимагає швидкого реагування на ситуацію.

Отже, проектний BANI-менеджмент в агропродовольчій сфері можна розглядати як інструмент гнучкості в управлінні, який полягає у використанні процесів проектного управління, таких як процеси ініціації, процеси планування, процеси



виконання, процеси контролю (моніторингу) й управління, процеси завершення у реаліях BANI світу.

### **Список використаних джерел:**

1. О.М. Бородіна Доповідь «Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків»  
URL: <http://ief.org.ua/?m=202207>

2. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення URL: <http://surl.li/mcbgr>

3. Cascio J. Facing the Age of Chaos. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.

Т. Сазонова, к.е.н., доцент,  
Ю. Вовковінський, здобувач вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Управління поведінкою персоналу є важливою складовою системи менеджменту персоналу, адже саме поведінка визначає діяльність, вчинки та прагнення до розвитку. Разом з тим, в умовах воєнного стану змістилися акценти управління:

- пріоритет наданий збереженню фізичного та психологічного здоров'я працівників;

- важливим є забезпечення умов стабільності робочого місця;

- система розвитку більш акцентує увагу на опануванні навичок першої психологічної, медичної допомоги, стресостійкості та гнучкості.

Враховуючи той факт, що трудовий потенціал – це не стає утворення, а напряду залежить від оточуючого середовища, стану фізичного та психологічного працівників, рівня базового професійного та особистісного розвитку, важливо керівництву ставитися з розумінням до динаміки можливостей розвитку потенціалу власного персоналу.

Разом з тим, нестабільні та змінні, ризикові умови

сучасного вітчизняного бізнес-середовища вимагають швидких, креативних рішень, командного підходу та інноваційності. Тому, на наш погляд, доцільно не призупиняти процес формування інноваційної поведінки у підлеглих. Даний процес є комплексним заходом (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Складові управління, що сприяють формуванню  
інноваційної поведінки персоналу в сучасних умовах  
[сформовано на основі 1]**

Елемент	Характеристика
врахування інтересів працівників	інтереси працівників – складова інтересів організації
сприйнятливість організації до нестандартних рішень	адаптивна система управління, ефективний та оперативний менеджмент змін
гнучкість робочого часу	мінливість та нестабільність вітчизняного бізнес-середовища вимагає врахування необхідності та доцільності введення гнучких циклів
практико-орієнтована діяльність	мотивація досягнення конкретного результату, винагорода за отримання планового результату
увага умовам праці та відпочинку	забезпечення безпечних умов праці, регламентація відпочинку
перехід на гнучкі організаційні структури	проектна структура; командне управління; делегування повноважень
ефективні системи комунікацій	відкритість та насиченість комунікацій, їх розподілу; налагодження прямого зв'язку з керівництвом, а також дієвого зворотного зв'язку
демократичний стиль	управління має базуватися на усвідомленні взаємозалежності керівної та керованої ланок, взаємодії на основі діалогу та спільної творчості

Головне, на наш погляд, – сформувати у персонала почуття приналежності до результативності підприємства, до колективного результату. Головним чином це досягається завдяки використанню командного управління.

Важливим є забезпечити передумови для ефективної командної роботи [2]:

- чітко окреслені цілі та її усвідомлення всіма членами команди;

- реальне співробітництво всіх членів команди;

- вільний обмін думками, ідеями, пропозиціями, інформацією. Звідси – толерантне ставлення та сприйняття нетипової поведінки, суджень, дій та помилок членів команди;

- задоволення потреб персоналу всіх рівнів у приналежності, повазі, самореалізації, розвитку.

Отже, якщо топ-менеджмент підприємства, організації бажає мати персонал з інноваційною поведінкою, то окрім поширення практики проєктного та командного управління воно має саме дотримуватися та вимагати такого ж підходу від керівництва нижчих рівнів наступних правил психологічного стимулювання, актуальних в сучасних умовах: забезпечення свободи творчості та висловлювань; заохочення ініціативи та творчого пошуку персоналу; стимулювання розвитку та набуття нових знань і навичок; недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проєкту членам команди; забезпечення та захист права кожного члена команди на висловлення та реалізацію власної інноваційної ідеї.

### **Список використаних джерел:**

1. Прокопенко О. В., Шипуліна Ю. С. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства. *Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.* 2014. № 21. С. 134-142.

2. Сазонова Т. О., Федірець О. В. Стратегічне значення проєктування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. Вип. 7. Ч.3. С. 59-63.

А. Світлична, к.е.н., доцент,  
Є. Кріль, здобувач вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **BANI-МЕНЕДЖМЕНТ**

Кліматичні і глобальні зміни у світі спричинили появу нового бачення світу. На зміну VUCA-світу (нестабільний, непевний, складний, двозначний), розуміння якого виникло після закінчення Холодної війни, у 20-роках нинішнього століття Жамі Кассіо [1] пропонує нове бачення реальності – BANI-світ (крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий). При цьому ситуації розглядаються як такі, за яких умови не просто нестабільні, а хаотичні. Їх результати не лишень складно спрогнозувати, вони непередбачувані, а все що відбувається є незрозумілим.

BANI – є способом краще зрозуміти поточний стан світу та відреагувати на нього. Деякі зміни, які ми спостерігаємо в політиці, навколишньому середовищі, суспільстві та технологіях, нам знайомі, хоч і є стресовими, але ми з ними зустрічались раніше. Проте, чимало із того, що відбувається сьогодні, нам незнайоме, дезорієнтує нас та посилює стрес .

У нинішньому світі погано працюють ієрархічність та директивність. Щоб вижити в новій реальності, підприємства мають передусім змінити підходи до управління своєю діяльністю та взаємодію із оточуючим середовищем. Необхідно:

1) навчитися керувати стресом, страхом і тривою, розвиваючи при цьому інтуїцію та емоційний інтелект співробітників;

2) широко впроваджувати командне прийняття рішень. Основна ціль Agile-менеджменту в інформаційному обміні полягає в тому, щоб в команді професіоналів закріпився здоровий глузд та відбувся комунікаційний процес зі зворотною реакцією. Важливо розуміти те, що комунікації в Agile-менеджменті не вигадують ідеальний процес, а спрощують існуючий. Процес може бути спрощений і налагоджений вже тільки завдяки реорганізації відділів підприємства [3];

3) розвивати ініціативність персоналу та виховувати

співробітників з потрібними скілами всередині команди;

4) швидке опанування новітніх технологій, здатних поставити на перший план проблеми суспільства і охорони навколишнього середовища;

5) здатність знаходити нестандартні рішення та використовувати їх на практиці з метою

Отже, процеси, що відбуваються сьогодні у світі – глобальні кліматичні та геополітичні зміни, війни і пандемії та ін. – справді грандіозні і потенційно непередбачувані та складні, а зростання складності змін та наслідків є постійним. Тому виникає потреба у розробці нового мислення й новітніх підходів до менеджменту, які здатні вивести організацію на абсолютно новий рівень функціонування.

### **Список використаних джерел:**

1. Jamais Cascio. Facing the Age of Chaos. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

2. Прохоренко Марія. Зустрічайте: BANI — новий світ, який прийшов на зміну VUCA. URL: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca>

3. Якубенко І.М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 4 (22), 2017. С.167–172.

О. Таран-Лала, д.е.н., професор,  
Я. Павленко, здобувач вищої освіти,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ: ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РЕВОЛЮЦІЙНИЙ КРОК ДЛЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Розвиток агропродовольчої галузі залежить від багатьох факторів, сукупність яких охоплює різноманітні проблеми та потребує особливої уваги. Агропродовольчий сектор відіграє особливу роль для економіки та має важливе економічне значення, яке в свою чергу забезпечує ряд таких функцій:

забезпечення продуктами харчування, розвиток економіки, формування міжнародної торгівлі, екологія.

Сучасні умови розвитку агропродовольчої галузі формуються в умовах глобальної конкуренції, тому впровадження нових ефективних методів є ключовою метою сталого розвитку. Використання цифрового маркетингу для покращення агропродовольчої галузі є одним із сучасних підходів до вдосконалення існуючої системи. Сьогодні успіх маркетингової стратегії залежить від її клієнтоорієнтованості та цілеспрямованості. Сьогодні на ринку неможливо діяти наосліп, пропонуючи незрозумілий продукт незнайомому покупцеві. Детальне розуміння ринкових контрагентів – основа успішного функціонування.

З огляду на сучасні тенденції, стрімкий розвиток цифровізації суспільства, традиційні інструменти маркетингових комунікацій доповнюються новою формою – цифровим маркетингом (цифровий маркетинг або цифрові маркетингові комунікації). Основними перевагами використання цифрових інструментів і технологій є їх інтерактивність, персоналізація в реальному часі, які характеризуються високим рівнем впливу на емоції користувача та задовольняють його потребу у відчуттях [1].

Основні тренди технологій цифрового маркетингу в агропродовольчій галузі постійно змінюються, і сьогодні можна виділити кілька основних.

Продаж товарів «он-лайн» та електронна комерція: використання он-лайн-сервісів спрощує продаж товарів, знижує ризики та підвищує мобільність. Виробники можуть створювати власні веб-сайти та магазини, щоб продавати свою продукцію безпосередньо споживачам, минаючи посередників і традиційні ринки.

Використання медіа та соціальних мереж набуває все більшої популярності. Використання CRM-систем формує єдину екосистему для моніторингу продажів готової продукції та залучення нових і розвитку існуючих клієнтів. CRM-системи мають широкий набір інструментів, завдяки чому система підходить для підприємств будь-якого розміру і будь-якої галузі.

Виробники можуть розміщувати свої товари на цих платформах і легко знаходити покупців. Торгові майданчики створюють лояльну екосистему як для продавців, так і для покупців завдяки створенню он-лайн-контрактів, стороннім гарантіям, а також інструментам аналітики та звітності, які допомагають відстежувати продажі, прибутки та інші показники ефективності.

Інтелектуальні системи відстеження та моніторингу машинного навчання надають виробникам можливість отримувати детальну інформацію про різні аспекти їхньої діяльності. Ця інформація включає стан рослин, тварин та обладнання. Обладнання з використанням штучного інтелекту дозволяє мінімізувати втрати під час взаємодії з рослинною продукцією на всіх етапах вирощування, а датчики, встановлені на тваринах, можуть стежити за їхнім здоров'ям та активністю – це допомагає рано виявляти хвороби чи стреси, що дозволяє вчасно надати допомогу. Разом ці системи надають власнику важливу інформацію, оптимізують виробництво та покращують якість продукції.

Використання спеціального обладнання на основі даних машинного навчання допомагає ефективніше обробляти поля, реагувати на зміни поведінки тварин та багато інших факторів, що в свою чергу знижує ризики та дозволяє контролювати всі процеси.

Основними перевагами цифрових технологій у маркетингу є можливість максимізації результату при оптимальних витратах, що забезпечується здатністю рекламодавця контролювати інтерес до своєї продукції. Також важливим фактором є можливість максимального залучення цільової аудиторії до показу рекламних повідомлень. Основним негативним моментом цифрових комунікаційних технологій у маркетингу є новизна цього напрямку та відсутність апробованих методичних розробок – формування методології роботи з цими ресурсами тільки починається [2].

Цифровий маркетинг сьогодні є впливовою сферою, і на даний момент саме цифрові технології мають найсильніший вплив на світ бізнесу. Цифровий маркетинг сьогодні займає близько 25% маркетингових бюджетів провідних компаній і його частка постійно зростає. Підприємства, які використовують

усі доступні цифрові канали та засоби зв'язку, у середньому на 25% прибутковіші за інші підприємства. Тому сучасні маркетингологи повинні, перш за все, володіти компетенціями у сфері цифрового маркетингу [3].

Таким чином, розвиток цифрового маркетингу в агропродовольчому секторі в інтеграційних перспективах відкриває широкі можливості для вдосконалення аграрного бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Сучасні технології сприяють оптимізації виробництва, розширюють перелік можливостей аналізу та контролю, сприяють покращенню якості продукції та підвищують довіру споживачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Білушак Т. Використання digital-маркетингових комунікацій в стратегії популяризації архівної інформації. *Архіви України*. 2020. Вип. 4 (№ 325). С. 71–83.

2. Полтораєв К.А., Зозульов О.В., Жданова О.Г. Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій в мережі Інтернет засобами математичного моделювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 38–43.

3. Гуменна О.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1, вип. 1. С. 48–53.

О. Черних, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

### **УПРАВЛІНСЬКІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах війни для підприємств однією із конкретних переваг є швидка реакція на зміни. Причиною цього є той факт, що зміни чинників мінливого безпекового та бізнес-середовища створюють дисбаланс між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємств та загрози їхньому сталому розвитку. Рішення даного питання лежить в площині застосування інструментів адаптивного управління [5].



На думку Пілецької С. Т. та Коритько Т. Ю. під «адаптацією розуміється процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей об'єкта відповідно зі змінами, що відбуваються, на основі організаційних і технологічних інновацій, що дозволяє пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища» [3]. Однак, ми не можемо погодитися із цією позицією через те, що в даному визначенні не розглядаються безпековий аспект, що може орієнтувати підприємство навіть на регресивні заходи заради виживання, наприклад, перехід з опалення газом на тверде паливо.

Як вважає Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. метою адаптації є «забезпечення виживання та ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та досягнення стратегічної стійкості господарюючого суб'єкта» [2]. В цілому позитивно оцінюючи даний висновок групи науковців, не можемо не зазначити необхідність деякого уточнення: якщо підприємство створюється із спекулятивною метою, то ні про яку стратегічну стійкість мови йти не може – лише про допродажну ліквідність.

Тому слід проаналізувати дослідження Токмакової І. В. та Литвинової Т. С., щодо визначення адаптивного управління як гнучкої системи управління підприємством, що направлена на реалізацію механізму адаптації за допомогою формування методології управління і організаційно-економічного механізму адаптації для пристосування до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються [5]. Але і тут є недолік, пов'язаний із тим, що підприємство окрім адаптації під середовище має ставити на меті також, за можливості, адаптувати середовище під себе, адже адаптація – це взаємний процес. Тому Попело О. і Самойлович О. свідчать, що адаптивне управління розвитком підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в умовах впровадження цифрових технологій полягає в якісних змінах застарілих технологій, форм, способів та методів організації виробничих процесів та напрямків взаємодії з навколишнім середовищем [4]. Однак, в цьому визначенні бажано було б орієнтуватися ще й на сферу надання послуг і виконання робіт, зовнішньоекономічну діяльність та безпековий аспект.

Возненко Н. І. та Ізюмська О. С. підвищення адаптивних властивостей підприємства вважають взагалі одним із напрямків посилення його конкурентних позицій [1], але можна додати – і виживання, тобто акцентуємо увагу на систематичному використанні безпекового категорійного апарату як управлінського елементу організаційно-економічного механізму адаптації сучасних підприємств.

### **Список використаних джерел:**

1. Возненко Н. І., Ізюмська О. С. Адаптивне управління розвитком підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 102. С. 118-122.
2. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 78-84.
3. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 12. С. 435-440.
4. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(33). С. 75–84.
5. Токмакова І. В., Литвинова Т. С. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 212-216.

Н. Чернікова, к.е.н., доцент,  
А. Кулинич, Є. Білокіз, здобувачі вищої освіти рівня Магістр спеціальності 073 Менеджмент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Бізнес-процес – це будь-яка діяльність підприємств, яка перетворює ресурси або одні продукти на інші з метою

задоволення потреб споживачів, створюючи при цьому додаткову вартість. У сучасному бізнес-середовищі дана діяльність потерпає певних трансформацій, що викликано: змінами умов господарювання в цілому, технологічними проривами, підвищенням конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, надзвичайними подіями та ін. У даних умовах бізнес-процеси видозмінюються та адаптуються відповідно до викликів сьогодення. Трансформація у даному випадку буде означати повну заміну одного, більш застарілого, процесу іншим, більш сучасним, який буде відповідати умовам сьогодення. Або, трансформація також може передбачати відозмінення, удосконалення процесів, які мають «слабкі» місця, викликають певні труднощі при їх здійсненні, знижують ефективність більш глобальних процесів.

Для того, щоб трансформація бізнес-процесів підприємств була ефективною, необхідно розуміти їх життєвий цикл, який складається з таких етапів як:

1) ідентифікація та документування бізнес-процесів з метою забезпечення їх подальшого аналізу та виявлення слабких місць;

2) моделювання бізнес-процесів задля встановлення проблем та пошуку їх найкращого вирішення;

3) впровадження процесів, тобто апробація запропонованих змін на практиці;

4) моніторинг та управління процесами з метою їх подальшого удосконалення та покращення ефективності роботи підприємства;

5) оптимізація як повторне доповнення чи зміна вже удосконаленого бізнес-процесу [1].

Дані етапи, на нашу думку, визначають сутність процесу трансформації бізнес-процесів підприємств та можуть бути покладені в його основу.

Метою трансформації бізнес-процесів підприємств є: скорочення часу на їх виконання; здешевлення ресурсів необхідних для їх здійснення; підвищення ефективності управління процесами; покращення умов роботи працівників підприємства та підвищення їх продуктивності; забезпечення

конкурентних переваг на ринку; відповідність технологічному розвитку країни та окремих галузей; зниження ризиків втрати платоспроможності та фінансової стійкості тощо.

В умовах інноваційного розвитку всіх сфер та галузей діяльності трансформація бізнес-процесів може відбуватись шляхом:

удосконалення бізнес-процесів підприємств з урахуванням вимог міжнародних стандартів;

застосування аутсорсингу для тих процесів, які не ефективно здійснювати власними силами;

модернізації наявних процесів з урахуванням сучасних технологічних трендів.

Трансформація бізнес-процесів підприємств на сучасному етапі практично неможлива без їх цифровізації. Інноваційний розвиток підприємств передбачає використання сучасних цифрових технологій, у тому числі й для забезпечення ефективного здійснення та управління бізнес-процесами. Цифрова трансформація – це не лише оцифрування інформації, а комплекс дій спрямованих на просування компаній у цифровому просторі та необхідний для масштабування бізнесу. З цією метою слід використовувати комплексний підхід, тобто трансформувати всі наявні процеси, всіма можливими цифровими засобами [2].

Трансформація бізнес-процесів підприємств, як правило, призводить до суттєвих змін у його діяльності та потребує оновлення знань всього персоналу, що, у свою чергу, може викликати опір впровадженню змін. Проте, цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств має значно більше переваг ніж недоліків (починаючи від оптимізації виробничих процесів та витрат до покращення управління бізнесом та обслуговування клієнтів), як для власників бізнесу, так і для його співробітників.

### **Список використаних джерел:**

1. Кравченко М.О., Салабай В.О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації

бізнесу: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 20 квітня 2023 року. м. Київ. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279696>

2. Як цифрова трансформація допомагає зростати бізнесу. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu>

**СЕКЦІЯ 5**  
**ТРЕНДИ РОЗВИТКУ DIGITAL-МАРКЕТИНГОВИХ**  
**ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В**  
**ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПЕРСПЕКТИВАХ**

UDK 331.5.024.52

A.O. Suleimenova, Phd student,  
*S.Amanzholov East Kazakhstan University,*  
*Ust-Kamenogorsk, Kazakhstan*

**DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON**  
**EMPLOYMENT**

Digital transformation and its impact on employment, both quantitatively and qualitatively, still remain heterogeneous across industries.

Based on expert surveys, Kazakhstani researchers predicted professions that will be automated or will appear in the near future. Kazakhstan has already developed an “Atlas of New Professions and Competences” on the Electronic Labor Exchange (enbek.kz), where, based on the opinions of 55 experts from nine priority sectors, using the methodology of forecasting the future based on technological foresight, 239 new, 95 transforming and 129 disappearing professions were identified in next 5-10 years.

Based on the approach to measuring the routine of activities, the researchers were able to assign initial groups of occupations to specific task categories: non-routine analytical (NRA), non-routine interactive (NRI), routine cognitive (RC), routine manual (RM), and non-routine manual (NRM).

In order to measure the routineness of professions using the example of structure of employment of the population of Kazakhstan, an analysis was carried out only for 414 initial groups of occupations (level 4 of the NCO) and 1206 groups of occupations (level 5 of the NCO), covering 8.5 million employees, since several groups of occupations were additionally included in the NCO to meet local needs.

All groups of occupations were divided into 6 segments according to the share of routine tasks. Based on indexes values of routine tasks share, we can make a certain assessment in relation to

each profession.

In Kazakhstan, 22% of occupational groups, which employ 587 thousand people, or 7% of employees, in whose activities the share of routine tasks exceeds 70%, are at high risk of automation.

Based on the widely used methodology for assessing the risk of automation, it is possible to determine which professions in the employment structure of Kazakhstan are at risk of automation to one way or another.

If we consider the top 10 occupations at high risk of automation, then these are workers of various professions, which employ 0.5 million people, or 6.3% of the total employed population. Basically, these are medium-skilled professions [16].

The top ten professions that cannot be replaced by robots in the medium and long term include employees of pedagogical activity – teachers of primary and secondary schools and educators in preschool education with a total number of employed 167.8 thousand people (2% share in total employment), executives, lawyers, marketing and PR specialists, IT developers, research analysts and production engineers.

It should be noted that the polarization of labor is not typical for Kazakhstan, that is, there is no reduction in the percentage of workers of medium qualification. However, there is a complication of those jobs where low-skilled labor is used today, the number of jobs has decreased by 75 thousand since 2018, they have moved into the category of mid-level jobs, and part of the medium-skilled jobs has moved into the category of highly skilled.

Compared to foreign countries, Kazakhstan has one of the lowest shares of high-skill jobs, as well as the highest rate of low-skilled labor in the structure of jobs (17%).

High-skill workers are the “engines” of progress, capable of creating technology, innovation, value addition and increasing productivity. But today in Kazakhstan, the largest number of employed people (61%) work in professions with medium and low skill levels, which greatly affects their income.

Therefore, it is important not only to create high-quality jobs, but also to increase labor productivity through the development of technologies, optimization of business processes, investment in human capital, etc.

At the same time, there is an inefficient use of human capital in the country. Employees with vocational education work in low-skilled jobs. Thus, in trade, 84% of those employed have a vocational education, but only 66% of jobs are at high and medium skill levels, where formal education is required. And in construction, employees without education, on the contrary, work in skilled jobs. Such workers may have received on-the-job training, training centers, etc., however, the mismatch between the skill level of workers and the job they occupy affects their productivity and income.

Automation primarily affects jobs of medium complexity.

The tasks of medium-skilled employees are often routine, repetitive, and they are the easiest and most cost-effective to automate. “Routine” work requires clear instructions for completing tasks, while “non-routine” work is characterized by flexibility, creativity, problem solving skills and communication skills.

Jobs of low complexity are often unprofitable to automate due to the low cost of human labor. Tasks of a high level of complexity are difficult to fully automate, since they involve many non-routine, creative and managerial tasks. This phenomenon is called labor market polarization.

But again, the polarization of labor in all countries occurs in different ways, as well as in the context of industries. If in developed countries and industry the polarization of employment structure is obvious, then in other countries and service sector its effect is much less pronounced or absent at all.

Intermediate-skill occupations include, for example, cashier, driver, office support staff, carpenter, and fitter. But these professions are not expected to disappear, but to become more complex and move to a higher category of jobs, to the “knowledge economy”, where a combination of complex professional, digital and “soft” skills is required. This places serious demands on the quality of the workforce, leading to a gap between the skills that employers want and those that potential professionals have.

### **References:**

1 Labour market of Kazakhstan 2022. On the way to digital reality // Workforce Development Center JSC. URL: <https://iac.enbek.kz/>



М. Антоненко, магістрантка 2 року навчання,  
Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах кожна компанія зацікавлена в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Маркетингова стратегія є одним з найважливіших елементів розвитку підприємства. Метою маркетингової стратегії є найбільш ефективне використання всіх видів ресурсів і науково-технічного потенціалу, а також формування товарної політики підприємства. Успіх підприємства, його позиція на ринку і вирішення певних завдань, пов'язаних з проблемними ситуаціями, які можуть виникнути в процесі його діяльності, фундаментально залежать від обраної маркетингової стратегії.

Розробка обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства. Для забезпечення ефективності своєї діяльності компанії важливо знати, які можливості існують у її внутрішньому середовищі та які загрози існують з боку зовнішнього середовища, вибрати цільові ринки, розробити ефективний комплекс маркетингу та успішно управляти реалізацією своїх маркетингових заходів.

Основною метою стратегічного управління є розвиток потенціалу підприємства та підтримка його стратегічних можливостей для виживання та ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, суть стратегічного управління полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі постійного моніторингу та оцінки змін у діяльності організації з метою підтримки її здатності виживати та ефективно функціонувати в нестабільному середовищі.

Розробка маркетингової стратегії компанії - це процес створення та впровадження загальної програми дій для компанії. Її метою є ефективний розподіл ресурсів для досягнення цільових ринків. Предметом маркетингової стратегії є визначення продуктів (стратегічного простору), які компанія

повинна розвивати, і як вона повинна це робити. Основними завданнями при розробці маркетингової стратегії є:

- Визначення цілей і напрямків діяльності компанії;
- Координація різних напрямків діяльності
- Оцінка слабких і сильних сторін компанії; ринкових можливостей і загроз з боку ринку;
- Визначення альтернативних варіантів реалізації діяльності компанії;
- Створення умов для ефективної дистрибуції продукції компанії;
- Оцінка маркетингової діяльності компанії.

Ефективність маркетингової стратегії полягає в задоволенні потреб споживачів. Задоволені споживачі, про що свідчить зростання обсягу продажів і частки ринку, означають, що компанія досягає своїх цілей. Це означає, що кожен працівник компанії вирішив свої проблеми і зайняв своє місце в компанії, а плани керівництва є цілком реалістичними і досяжними.

Маркетингова стратегія роздрібного торговельного підприємства спрямована на залучення уваги, задоволення потреб та утримання клієнтів у роздрібній торгівлі. Особливості такої стратегії включають в себе адаптацію до потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію торговельних процесів. Ключові особливості маркетингової стратегії роздрібного підприємства:

- Роздрібні підприємства повинні ідентифікувати різні сегменти ринку та визначити цільові групи споживачів з різними потребами та вимогами.
- Розробка та пропозиція асортименту товарів або послуг, що відповідають потребам цільової аудиторії та забезпечують конкурентну перевагу.
- Ефективне встановлення цін на товари та послуги, враховуючи конкуренцію, споживчу цінність та витрати.
- Розробка іміджу та брендингу, використання реклами, продажів, публічних відносин та інших інструментів для залучення та утримання клієнтів.
- Розробка стратегії розміщення точок продажу та організація ефективної системи постачання товарів тощо.

Таким чином, послідовна розробка маркетингової стратегії компанії дозволяє не тільки вибрати правильний шлях реалізації

маркетингової стратегії, але й досягти необхідних результатів, на які розраховує компанія.

### **Список використаних джерел:**

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384с.

2. Живко З.Б., Макарова В.В., Сухомлин Л.В, Миснік А.В. Оптимізація управлінських рішень в проектному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфер послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів. *Формування ринкових відносин в Україні*. Вип. 3 (262). 2023. С. 31-37.

Д. Дячков, д.е.н., професор,  
В. Бурик, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Розвиток сучасної економіки в період цифровізації обумовлює нові вимоги до функціонування підприємницьких структур та потребує змін у підходах до ведення бізнесу, оскільки підприємства проводять діяльність у середовищі гострої конкуренції та значних ризиків, що пов'язано не тільки з наявністю великої кількості як іноземних, так і вітчизняних підприємств на ринку, а й з маркетинговою політикою, яку визначають та реалізують суб'єкти господарювання. З огляду на зазначене, все більшої актуальності набуває вплив маркетингової безпеки підприємств, що зумовлено необхідністю визначення, аналізу та усунення загроз внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища діяльності підприємства з метою підвищення прибутковості, конкурентоспроможності, збільшення частки на ринку, збільшення клієнтської бази та досягнення якісно нового рівня ділової репутації.

Маркетингова безпека підприємства як складовий елемент економічної безпеки полягає у захисті підприємства від

неефективно обраної моделі поведінки на ринку шляхом уникнення помилок у продуктивній, збутовій, комунікаційній чи цінній політиці. Маркетингова безпека передбачає систему виявлення, аналізу та запобігання загрозам, що надходять від внутрішніх та зовнішніх елементів комплексу маркетингу підприємства. До внутрішніх елементів комплексу маркетингу відноситься: товар, вартість, розміщення, просування, а до зовнішніх належать: оточення (посередники, постачальники, споживачі, конкуренти, державні установи, засоби масової інформації, фінансові інститути, рекламні агенції тощо), конкуренція, ринкове середовище (економічне, політико-правове, демографічне, технологічне, (інформаційне), інституційні фактори та інші (рис. 1).



Рис. 1. Формалізація моделі комплексу маркетингової безпеки підприємства в контексті економічної безпеки

Важливо відзначити, що маркетингова безпека підприємства відображає взаємозв'язок і відповідність внутрішніх можливостей підприємства з ринковим середовищем, а внутрішні елементи комплексу маркетингу, в свою чергу, повинні ефективно поєднуватися між собою і враховувати дію зовнішніх елементів. За допомогою засобів маркетингової безпеки відбувається донесення продукту кінцевого споживача.

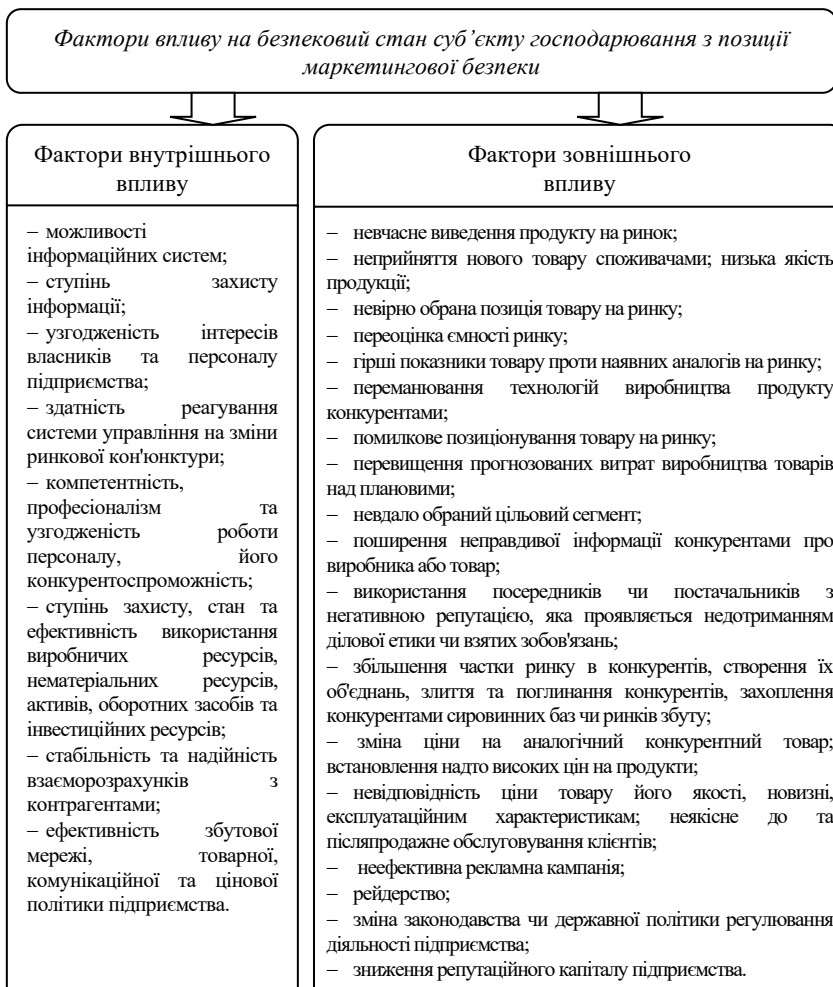


Рис. 1. Фактори впливу на безпековий стан суб'єкту господарювання з позиції маркетингової безпеки

Відповідно до розглянутої моделі комплексу маркетингової безпеки підприємства в контексті економічної безпеки доцільно виділити найбільш впливові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на безпековий стан суб'єкту господарювання (рис. 2). Слід відмітити, що

внутрішні фактори є контрольованими та меншими за обсягом, а зовнішні чинники пов'язані з неконтрольованим підприємством середовищем (державна, споживачі, посередники, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії тощо). На даний момент актуальними є загрози, що виникають у процесі проведення маркетингової діяльності та негативно впливають на рівень маркетингової безпеки підприємства.

І. Динник, к. держ. упр.,  
*Державний торговельно-економічний університет,  
м. Київ, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

Актуальність обраної теми полягає в тому, що сучасні світові глобалізаційні процеси вимагають нових підходів до організації виробництва в аграрній сфері України, вони створюють той самий потужний поштовх для розвитку українських виробників сільськогосподарської продукції, а також дають можливість вийти на світові ринки продовольчої продукції. Водночас, не можна залишити без уваги й галузеві особливості, державну політику і зовнішні продовольчі та фінансові виклики, які визначають специфіку економічного розвитку аграрної сфери кожного регіону країни. Провідну роль у даному питанні починає відігравати саме державне регулювання з удосконаленням діючих та розробкою нових методів і механізмів стимулювання.

Теоретичні засади та практичні аспекти реалізації державного регулювання аграрного сектору України проаналізовано в працях вітчизняних науковців таких як Свистун Л. А., Попова Ю. М., Штепенко К. П. [1], Коритний О. Г. [5], Чуб А. [7], Вакуленко В. Л. [8] та ін.

Механізми державного регулювання агропромислового комплексу реалізуються за допомогою нормативно-правового, інформаційного, інфраструктурного та фінансового забезпечення, використання інструментів із регулювання ринку аграрної продукції, прогнозування, програмування та планування, цінового регулювання та ін. [8, с. 114].

Метою державного регулювання аграрного сектору України є формування та реалізація аграрного потенціалу для забезпечення подальшого сталого розвитку самого аграрного сектору з огляду на досягнення як економічної так й екологічної безпеки держави [1]. Державне регулювання має забезпечувати міцною матеріальною основою для зростання добробуту народу, надавати підтримку у балансі соціально-економічних інтересів різних верств населення, а також зберігати цілісність територіального простору країни.

На законодавчому рівні усі питання з діяльності аграрного сектору спираються на Конституцію України, Земельний кодекс України, закони України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» та інші нормативно-правові акти відповідного спрямування [2-4].

Для повноцінного розвитку аграрного сектору державна політика регулювання має бути перш за все спрямованою на підтримку діяльності цього сектору. Відтак, можна виокремити наступні цілі державної підтримки аграрного сектору України [1]:

1. забезпечувати продовольчу безпеку держави;
2. спрямовувати державну аграрну політику на збереження навколишнього середовища;
3. комплексно підходити до розвитку сільських територій;
4. зміцнювати конкурентоспроможність аграрної галузі.

До основних завдань державного регулювання аграрного сектору в Україні належать такі задачі, як [5, с. 79-80]:

- створювати сприятливі умови для реалізації експортного потенціалу;
- забезпечувати робочими місцями населення сільських територій;
- контролювати доступність харчових продуктів для усіх верств населення;
- забезпечувати відповідний рівень якості харчових продуктів;
- слідкувати за раціональним використанням сільськогосподарських угідь.

Для ефективної реалізації державної підтримки аграрного сектору в Україні визначено ряд напрямів та відповідних їм заходів, які спрямовані на сприяння сталому розвитку аграрної сфери країни у подальшому. Вичерпний перелік зазначений у табл. 1.

*Таблиця 1*

**Основні напрями та заходи державної підтримки аграрного сектору України**

<b>Напрями</b>	<b>Заходи</b>
Цінове регулювання	Підтримка внутрішніх цін, встановлення квот, встановлення податків на експорт та імпорт продукції.
Регулювання аграрного ринку	Прогнозування пропозиції та попиту, митна політика, держзамовлення, застосування товарних і фінансових інтервенцій на продукцію, державне фінансування програм, витрати на збереження та транспортування продукції, державні інвестиції.
Підтримка доходів виробників сільськогосподарської продукції	Компенсаційні виплати, система страхування, податкове регулювання.
Компенсація витрат	Субсидії на придбання засобів виробництва, пільгове оподаткування на придбання засобів, субсидії та кредити, субсидування виплат по страхуванню.
Сприяння розвитку виробничої структури	Субсидії на будівництво господарських приміщень, субсидії на здійснення іригаційних проектів, субсидії на рекультивацію земель, сприяння розвитку фермерських господарств, фінансування довгострокових заходів.
Регіональна політика	Запровадження регіональних програм.
Макроекономічна політика	Стратегічне планування та прогнозування розвитку аграрного сектору, пільгове оподаткування виробників сільськогосподарської продукції, регулювання інфляційних процесів, регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

*Джерело: складено автором на основі [1; 5; 7].*



Ще одним проявом підтримки державою аграрної сфери України у період воєнного стану в країні виступає Закон «Про внесення зміни до розділу XXI "Прикінцеві та перехідні положення" Митного кодексу України щодо звільнення від оподаткування ввізним митом товарів, що використовуються для забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур» від 27 липня 2022 року № 2445-IX [9]. Даний нормативно-правовий акт регламентує звільнення від оподаткування ввізним митом товарів, які використовуються для забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур. Тим самим держава має вирішити проблему забезпечення відповідного якісного зберігання зерна у зв'язку із неможливістю його відправки на експорт морськими портами. Таким чином, Закон має забезпечити уникнення дефіциту місць для зберігання агропродукції шляхом звільнення (у період дії воєнного стану та протягом 30 днів з дня його припинення) від оподаткування ввізним митом виробів та обладнань, які використовуються для забезпечення зберігання, завантаження, перевезення та розвантаження зернових та/або олійних культур [9]:

- полімерних рукавів та мішків об'ємом не менше 0,8 м<sup>3</sup> для зберігання сільськогосподарської продукції (за відповідною класифікацією);

- причепів та напівпричепів з само завантаженням або само розвантаженням для перевезення сільськогосподарської продукції (за відповідною класифікацією).

Змін у аграрному законодавстві України також зазнала Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку відомчої реєстрації та зняття з обліку тракторів, самохідних шасі, самохідних сільськогосподарських, дорожньо-будівельних і меліоративних машин, сільськогосподарської техніки, інших механізмів» від 8 липня 2009 р. № 694. Оновлена від 12 квітня 2022 р. редакція якої передбачала наступні зміни у зв'язку із введенням воєнного стану [10]:

- огляд машин, щодо яких реєстрація здійснюється за процедурою тимчасової реєстрації у період дії воєнного чи надзвичайного стану, державними інспекторами та спеціалістами з проведення обстеження машини на відповідність ідентифікаційних номерів і супровідних

документів на предмет фальсифікації проводиться за можливості;

- на машини, щодо яких було здійснено процедуру тимчасової реєстрації у період дії воєнного чи надзвичайного стану, видаються талони тимчасового обліку машини, що є дійсними в період дії воєнного чи надзвичайного стану та протягом шести місяців після його припинення або скасування, та закріплюються нові номерні знаки або номерні знаки, які були в користуванні та на даний час не закріплені за іншими машинами;

- тимчасова реєстрація машин у період дії воєнного чи надзвичайного стану здійснюється державними інспекторами за місцем подання заяви власником машини (без урахування місцезнаходження юридичної особи або місця проживання (перебування) фізичної особи) протягом трьох робочих днів.

Таким чином Кабмін врегулював проблему реєстрації/перереєстрації та огляду тракторів, самохідних шасі, самохідних сільськогосподарських, дорожньо-будівельних і меліоративних машин та сільськогосподарської техніки на період воєнного стану в Україні.

Відповідно до даних з Проекту Плану відновлення України (за матеріалами робочої групи «Нова аграрна політика») станом на липень 2022 року пошкоджено близько 5% земель сільськогосподарського призначення. Втрати доступних посівних площ - понад 25%, зрошуваних земель - понад 70%, ягідників – близько 25%, садів – 20%. Відбулося зростання вартості виробництва продукції внаслідок зростання цін на добрива, паливе та насіння. Значні масиви земель є небезпечними для виробничої діяльності через пошкодження та замінування. Істотних руйнувань зазнали об'єкти інфраструктури: сільськогосподарської, складської, транспортної, енергетичної, переробної промисловості. Блокування морських портів призвело до значного скорочення експорту з 6-7 млн. тонн на місяць до 1,5 млн. тонн. Це призвело до падіння внутрішніх цін реалізації аграрної продукції нижче рівня собівартості, що загрожує банкрутством аграрних підприємств [11, с. 3-4].

Проте, законодавство, яке регулює діяльність суб'єктів

агропромислового комплексу в Україні, й надалі продовжує розвиватися. Безумовно, Україна у майбутньому має гарні перспективи щодо подальшої своєї участі у світовому продовольчому ринку. Наша країна може бути лідером за багатьма позиціями у виробництві в агропродовольчому секторі. Проте, так само важливо навчитися формувати власні тренди і формувати їх з наукового, освітнього погляду, а також з погляду комунікації зі споживачами та підтримки вітчизняного сектору АПК [7, с. 119].

Удосконалення механізмів державного регулювання аграрної сфери має бути спрямоване на [8, с. 114]:

- поліпшення використання її природних, трудових, матеріальних ресурсів,
- створення ефективної інституційної середовища,
- забезпечення зростання інноваційно-інвестиційної активності товаровиробників.

Підбиваючи підсумок, варто зазначити, що державне регулювання аграрного сектору України набуває актуальності в сучасних умовах та повинно мати спрямування на досягнення цілей загальнодержавної аграрної політики та здійснюватися системно, що визначає порядок дій такого регулювання. Державне регулювання сталого розвитку аграрного сектору України є системою заходів законодавчого, регулюючого та контролюючого характеру, здійснюваних в цілях стабілізації та забезпечення сталості функціонування аграрного сектору країни в цілому.

### **Список використаних джерел:**

1. Свистун Л. А., Попова Ю. М., Штепенко К. П. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/95.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/95.pdf) (дата звернення: 17.03.2023).

2. Земельний кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 3-4, ст. 27. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 17.03.2023).

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення : Закон України : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 20, ст. 142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text> (дата звернення: 17.03.2023).

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель : Закон України : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 46, ст. 394. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text> (дата звернення: 17.03.2023).

5. Коритний О. Г. Перспективи державного регулювання аграрного сектору України : наукова публікація : *Вісник Хмельницького національного університету*, Випуск № 4, Том 2, 2020. С. 78-80. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/15.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

6. Агропродовольчий експорт України за підсумками 2022 року. URL: <https://uaexport.org/2023/01/26/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-za-pidsumkami-2022-roku/> (дата звернення: 17.03.2023).

7. Чуб А. Державне регулювання та формування державної аграрної політики в Україні : наукова публікація : *Проблеми і перспективи економіки та управління*, Випуск № 4(28), 2021. С. 113-119. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262615/259020> (дата звернення: 17.03.2023).

8. Вакуленко В. Л. Шляхи вдосконалення державного регулювання агровиробництва : наукова публікація : *Економіка і суспільство*, Випуск № 19, 2018. С. 111-114. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/18.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/18.pdf) (дата звернення: 17.03.2023).

9. Про внесення зміни до розділу XXI "Прикінцеві та перехідні положення" Митного кодексу України щодо звільнення від оподаткування ввізним митом товарів, що використовуються для забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур : Закон України : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2022, № 2445-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222445?an=1> (дата звернення: 17.03.2023).

10. «Про затвердження Порядку відомчої реєстрації та

зняття з обліку тракторів, самохідних шасі, самохідних сільськогосподарських, дорожньо-будівельних і меліоративних машин, сільськогосподарської техніки, інших механізмів» : Постанова Кабінету Міністрів України : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2009, № 694. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kp090694?an=2> (дата звернення: 17.03.2023).

11. Проект Плану відновлення України : матеріали робочої групи «Нова аграрна політика» : *Національна рада з відновлення України від наслідків війни*. 2022 р. С. 3-4. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).

В. Єлізаров, А. Кочерга, В. Ярош,  
здобувачі вищої освіти спеціальності Менеджмент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ У КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ**

Умови українського агробізнес-середовища сьогодні вимагають удосконалення системи підприємств агропродовольчої сфери в контексті маркетингових підходів, що сприятиме зменшенню непередбачуваності ринкових ситуацій у турбулентному та висококонкурентному ринковому середовищі, а також несення відповідних змін в суб'єкт господарювання.

Безумовно, одним із інструментів управління, який має потенціал підвищити позиції аграрних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, є саме маркетингова діяльність [2, с. 33].

Одночасно з цим, більшість агроформувань вдаються до тих заходів, які стимулюють попит у короткостроковій перспективі та мають величезний вплив на думку покупців.

Важливо розуміти, що маркетингова орієнтація підприємств (розробка нових товарів, розширення асортименту, організація продажу, реклама, стимулювання збуту, ціни і розподіл товарів,

сегментація ринків) як одна із складових удосконалення механізму господарювання прискорить їх розвиток, сприятиме виробництву високоякісної продукції з урахуванням попиту споживачів, освоєнню ринків збуту, підвищенню прибутковості [3, с. 44].

Останнім часом маркетингова діяльність підприємств агропродовольчої сфери зазнала трансформацій. Тому доцільно визначити концептуальний базис сучасного маркетингу, що враховує зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це сприяє використанню наявних можливостей суб'єктів підприємницької діяльності та покращенню управління маркетингом.

Для визначення стратегії розвитку діяльності підприємства агропродовольчої сфери необхідно проаналізувати складові його маркетингового потенціалу та ресурсного забезпечення, виявити «проблемні місця» та спрогнозувати заходи, які посилять конкурентоспроможність підприємства. Виробники обирають найбільш оптимальний тип стратегії, щоб зберегти або навіть збільшити свою присутність на ринку за рахунок конкурентної переваги.

Маркетинговий потенціал набуває стратегічного значення для підприємства АПК. У сучасних умовах маркетинговий потенціал є інструментом, за допомогою якого підприємство зможе визначити свій існуючий стан, виявити невикористані резерви і розробити ефективні стратегії розвитку [1, с. 13].

Системний підхід до оцінки маркетингового потенціалу враховує всі елементи системи маркетингу на рівні підприємства агропродовольчої сфери та враховує складові.

У сучасних практичних реаліях агровиробники не завжди розуміють необхідність ведення своєї діяльності крізь призму концепцій філософії маркетингу.

Отож, необхідно вирішити низку проблем для підприємств агропродовольчої сфери, головним чином пов'язаних із пришвидшенням переходу від фокусу продажів до фокусу ринку (управління) у відповідь на потреби споживачів та стейхолдерів, а підвищення рівня задоволення призведе до покращення конкурентоспроможності та ринкового успіху відповідно.

### Список використаних джерел:

1. Воронько Т.В. Передумови формування та розвитку маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 3. С. 11–14. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/6\\_2012/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/6_2012/4.pdf).
2. Лищенко М., Макаренко Н. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1. С. 33–40. URL: <http://ujae.org.ua/teoretychni-osnovy-marketyngovoyi-kontseptsiyi-upravlinnya-ta-formuvannya-strategiyi-rozvytku-pidpryyemstva-v-umovah-stalosti/>
3. Савенко О.А., Пальчик І.М., Вороніна В.Р., Назарець А.В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 44–49. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.3.44.

В. Іванова, д.е.н., професор,  
*Університет менеджменту освіти,  
м. Київ, Україна*

### ЦИФРОВІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Успішна діяльність аграрного бізнесу ґрунтується на системі маркетингових заходів, ефективність якої залежить від якості управління інформаційними потоками.

Для ефективного ведення аграрного бізнесу необхідно розробляти маркетингову стратегію, реалізація якої сприяла б досягненню загальних стратегічних цілей, реалізації поставлених завдань, формуванню конкурентних переваг з метою укріплення позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. У рамках такої стратегії ставляться завдання щодо впровадження цифрових інформаційних технологій, функціонування інформаційних систем, діяльності спеціальних підрозділів. Маркетингова цифрова стратегія має сприяти здійсненню інноваційної діяльності аграрного бізнесу через координацію її з інноваційною стратегією та бути спрямована на підвищення ефективності

просування на ринку агропродовольчої продукції завдяки розробці та впровадженню інновацій.

Насиченість ринку агропродовольчою продукцією і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби зумовлює необхідність впровадження підприємствами аграрного бізнесу нових цифрових маркетингових технологій.

Основними аспектами цифрової маркетингової стратегії аграрного бізнесу можуть бути:

- усвідомлення суті цифрових інформаційних технологій як важливого чинника конкурентної боротьби;
- комплексний вплив на споживачів через використання цифрової реклами, засобів соціальних мереж;
- створення на основі цифрових інформаційних технологій системи інформування та просування продукції на ринку.

Маркетинг на основі цифрових технологій та сучасних методів роботи з інформацією дозволяє суб'єктам бізнесу, зокрема аграрного, швидко реагувати на ринкові зміни. Проведення маркетингової діяльності на такій основі не тільки сприяє змінам її традиційних форм, а й надає конкуренції динамічного характеру, обумовленого прискореним інформаційним кругообігом завдяки телекомунікаційним цифровим технологіям та соціальним мережам.

Особливої актуальності набуває використання мобільного маркетингу, який дає можливість широко охоплювати цільову аудиторію, точніше визначити сегмент споживачів, забезпечити додатковий канал ефективної комунікації та високий рівень таргетування, знижувати витрати на розповсюдження інформації.

Соціал-медіа маркетинг дозволяє через соціальні спільноти активно просувати продукцію підприємства, активізуючи обмін інформацією між клієнтами та потенційними споживачами, фокусування реклами на певному цільовому сегменті.

Аграрний бізнес має активно використовувати цифрові маркетингові технології.



Т. Іщейкін, к.е.н., доцент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕОРІЇ МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних складних умовах функціонування аграрного ринку особливої гостроти набирають питання щодо підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, як на державному рівні, так і при збуті товарів на зовнішніх ринках. В першу чергу, це стосується саме виробників аграрної продукції, адже вони є основними учасниками одержаного в агросфері валового продукту України. В умовах сьогодення, важко говорити про зростання рівня конкурентоспроможності українських агровиробників, що є наслідком дії ряду негативних факторів, як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру. Повномасштабна війна РФ проти України призвела до втрати частки територій придатних до сільськогосподарської діяльності і, як наслідок, до втрати частки запланованого урожаю зернових. Також блокування РФ українських портів у Чорному морі ускладнило процес експорту агропродукції, що змусило агровиробників шукати нові шляхи для вивезення їхньої продукції за кордон. Однак, варто відзначити, що підчас дії так званої «зернової угоди» українськими аграріями протягом вересня 2022 року було експортовано за кордон сільгосппродукції близько 6 млн. тон на суму майже 3,4 млрд. дол., що відповідає аналогічному показнику за попередній довоєнний рік [1].

Маркетинг, з точки зору економіки, являє собою комплекс заходів з організації та управління всіма напрямками господарської діяльності суб'єкта господарювання. Починаючи від розробки та виробництва нового товару і закінчуючи доставкою готової продукції кінцевому споживачеві та її подальшим обслуговуванням. Також багато вітчизняних та зарубіжних науковців розглядають маркетинг як процес дослідження, вивчення та прогнозування потреб потенційних

споживачів та задоволення цих потреб шляхом виробництва відповідних товарів. Відповідно до цього визначення, сутність маркетингу полягає в наступному: необхідно створювати та виробляти тільки ті товари, яких потребує ринок та конкретний споживач.

Одні науковці трактують поняття маркетинг як систему управління виробництвом і реалізацією та збутом товарів, головним завданням якої є повне задоволення потреб окремих індивідів та груп споживачів.[3] Інші підходять до розгляду поняття маркетинг як до філософії ведення бізнесу, в якій увага повинна бути приділена не товару, а конкретним потребам і бажанням споживачів, які ставляться у центр діяльності. Так, А.О. Старостіна трактує маркетинг як теорію і практику прийняття управлінських рішень, які стосуються формування ринково спрямованої стратегії і задач підприємства, базою для чого є аналіз факторів маркетингового середовища, а метою – узгодження економічних інтересів ринкових суб'єктів.[4].

На сьогодні є велика кількість досліджень, пов'язаних із вивченням сутності маркетингу та маркетингової діяльності. Варто також зазначити, що сучасна теорія маркетингу відрізняється від класичної теорії своєю спрямованістю на формування концепції стратегічного управління та направлена не на організацію та створення відокремлених маркетингових підрозділів на підприємствах, а акцентує увагу на потребі у залученні окремих інструментів маркетингу до загальної стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств.

Сукупність факторів, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру негативно позначаються на використанні концепції маркетингу у практичній діяльності підприємства. В першу чергу, існує достатньо велика кількість трактувань маркетингу, які застосовуються у різних сферах діяльності підприємства, окремі визначення адоптовані до різних галузевих напрямів тощо. По-друге, безперервний розвиток економічних процесів обумовлює потребу у внесенні змін у наявні стратегії впровадження маркетингової діяльності. Неможливість швидкого прийняття управлінських в сфері аграрного виробництва через особливості виробничого циклу – проблема

відокремленості теорії маркетингу від практики. По-третє, нестача кваліфікованих кадрів для залучення маркетологів у виробничо-комерційну діяльність аграріїв.

Можливим та дієвим напрямком забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств є все ж таки використання маркетингової діяльності, однак в дещо відмінному від сучасних теорій та здобутків науки вигляді. Нами пропонується впровадження теоретичної концепції маркетингу у практику агропідприємств через використання моделей, які повинні ґрунтуватись на базових інструментах маркетингової діяльності, а саме, на поєднанні товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик. Це пояснюється тим, що практика аграрного виробництва, яка наразі існує, поки що залишається на рівні виробництва продукції, тобто процес управління маркетинговою діяльністю, залежить від наявних виробничих потужностей агропідприємства. Тобто обсяги виробництва агропродукції залежать не від обсягів попиту на неї та можливості її збуту, а від виробничих можливостей агровиробника. Ринкові ціни на агропродукцію на сьогодні є вкрай низькими і це спричиняє перерозподіл фінансових ресурсів зі сфери виробництва до сфери обігу, що у свою чергу призводить до постійного зростання цінового дисбалансу.

Комунікаційна політика у сфері агровиробництва є недостатньо розвинутою. З теоретичної точки зору маркетологами вже були запропоновані різноманітні заходи щодо стимулювання продажів агропродукції та визначені основні рекламні можливості з урахуванням галузевої приналежності продавців, досліджені окремі напрями адаптації політики комунікацій до виробничо-комерційної діяльності підприємств. На практиці ж більшість агровиробників використовують у своїй збутовій діяльності найпростіші інструменти маркетингу такі як: виставки, ярмарки, біржі. І останньою складовою маркетингового інструментарію забезпечення виробничо-комерційної діяльності є політика розподілу та збуту товарів, за якою ситуація не є кращою в частині її залучення в умовах аграрного ринку. Як вже було відзначено, використання різних за структурами та рівнями каналів розподілу зводиться до наявного переважного збуту

більшої частини товарів посередницьким організаціям і лише до 10 % реалізується за прямими маркетинговими каналами, тобто кінцевим споживачам агросировинної продукції [2]. Через це відбувається перетікання основного капіталу зі сфери виробництва до сфери обігу, що, в свою чергу, спричиняє недоотримання прибутків агровиробниками, які повністю забезпечують весь складний та ресурсомісткий виробничий процес.

З нашої точки зору, концепція впровадження аграрного маркетингу, повинна ґрунтуватись на розумінні маркетингу, як комплексу заходів та дій з управління виробничо-збутовою діяльністю суб'єкта аграрного бізнесу, в основу господарської діяльності якого покладені базові інструменти маркетингу (товарна, цінова, комунікаційна та збутова політика) як єдина та взаємопов'язана система господарювання. Головними завданнями для даної системи господарювання стануть: формування основних напрямів діяльності господарюючого суб'єкта у відповідності із постійними змінами у ринковому середовищі; тактики поведінки підприємства на товарному ринку з метою одержання необхідної ринкової частки та інших показників ефективності виробничо-комерційної діяльності; стратегії забезпечення конкурентоспроможного розвитку суб'єктів агропродовольчої сфери.

### **Список використаних джерел:**

1. Т.Є. Іщейкін, М.О. Бобровський. Специфіка експорту агропромислової продукції в умовах дії воєнного стану. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. с.

2. Колесник В.М. Формування системи маркетингу у зернопродуктовому підкомплексі АПК регіону: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Миколаїв: Миколаївський державний аграрний університет, 2007. 182 с.

3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ.: Вид-во «Науковий світ», 2023. 880 с.

4. Старостіна А.О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності // Маркетинг в Україні. 2002. № 4. С. 30-33.

С. Корнієнко, магістр спеціальності 075 «Маркетинг»,  
Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми, Україна

## ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БРЕНДУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Стратегії розвитку бренду спрямовані на зміцнення позицій бренду на ринку, підвищення його впізнаваності, популярності та створення позитивної асоціації серед цільової аудиторії. Вибір конкретної стратегії може залежати від стану бізнесу, ринкових умов та цілої компанії.

Розвиток бренду – це процес створення та зміцнення ринкових позицій бренду. Він складається з вибору правильної стратегії бренду у відповідності з загальними цілями підприємства, розробки всіх комунікаційних інструментів, а також, розвиток та зміцнення позицій бренду на ринку. Розглянемо вищенаведені стратегії розвитку бренду в розрізі підприємств, які функціонують на ринку. Ось деякі типи стратегій розвитку бренду:

1. Розширення асортименту продукції: Додавання нових продуктів або послуг до лінійки бренду може залучити нових клієнтів та задовольнити потреби існуючої аудиторії.

2. Розширення на нові ринки: Вихід на нові ринки, які раніше не були охоплені, може надати додаткові можливості для зростання бренду.

3. Розширення географічного охоплення: Збільшення присутності бренду в різних регіонах або країнах може підвищити впізнаваність і доступність продукту.

4. Запуск інноваційних продуктів: Розробка та впровадження новаторських продуктів або рішень може зміцнити статус бренду як лідера в галузі.

5. Партнерства та співпраця: Викладання стратегічних партнерів з іншими компаніями або особами впливу може сприяти розширенню аудиторії та залученню нових клієнтів.

6. Перепозиціонування бренду: Зміна способу сприйняття бренду на ринку зміни стратегії комунікацій, дизайну, цінностей.

7. Стратегія орієнтованості на клієнта: Акцент на створення позитивного досвіду для клієнтів, персоналізованих

послуг, розумінні їхніх потреб і бажань.

8. Спрощення бренду: Видалення зайвого і концентрація на основних цінностях та продуктах може сприяти зміцненню бренду.

9. Стратегія заснована на історії: Використання історії бренду, його цінностей та спадщини для створення більш глибокого зв'язку з аудиторією.

10. Соціальна відповідальність: активна участь у соціальних та екологічних ініціативах може підвищити репутацію бренду серед споживачів.

Вибір конкретної стратегії має відбуватися на основі аналізу ринкових умов, цілей компанії та її ресурсів. Ключовим є підтримка консистентності та ціннісної цілісності бренду під час впровадження обраної стратегії.

### **Список використаних джерел:**

1. Лишенко М.О. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <http://surl.li/mcbrx>

2. Лишенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40.

3. Майборода Г.О. Бренд-менеджмент як складова комплексу маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Економіка*. 2018. Т. XIX, Вип. 308. С. 173–180.

І. Кошкалда, д.е.н., професор,  
О. Домбровська, к.е.н, доцент,  
*Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

## **ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Українське суспільство сьогодні перебуває на особливому етапі життя та розвитку. Внаслідок військової агресії Росії проти України, багато аграрних компаній мали значні втрати на

ринках збуту, скорочення виробничих потужностей, також виникла потреба у пристосуванні до систематичних ракетних обстрілів енергетичної інфраструктури, аварійних та планових відключень електроенергії на виробництві та місцях продажу.

В той же час, досвід свідчить, що багато агровиробників не лише змогли вижити на ринку під час війни, але й опанували ефективність роботи в складних умовах. Використання сучасних маркетингових стратегій дозволило підприємствам встояти й створило підґрунтя для подальшого розвитку. У більшості випадків успіх було досягнуто завдяки впровадженню інноваційних технологій у виробництві та маркетингу. Сьогодні маркетингові технології дозволяють агропідприємствам вижити за рахунок грамотної реорганізації бізнесу та побудови нової продовольчої політики.

Формування стратегічних напрямів розвитку із використанням digital-маркетингу та технології цифрового ведення бізнесу дозволяють отримувати інструменти для моніторингу ефективності діяльності підприємства, що в результаті дає інформацію про неефективні частини бізнесу, від яких слід відмовитися в умовах кризи [1].

Цифровий маркетинг (digital-маркетинг) – це сукупність стратегій, методів і інструментів маркетингу, які використовуються в онлайн-середовищі з метою просування продуктів, послуг, брендів або ідей.

Digital-маркетинг в агропродовольчій сфері має велике значення і відіграє важливу роль у покращенні ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств, це прямий доступ до споживачів, покращення управління стосунками з клієнтами, оптимізація сільськогосподарського виробництва, підвищення обізнаності про продукти, аналіз даних з цифрових джерел дозволяє аналізувати ринкові тенденції та конкуренцію, ефективне рекламування та зниження витрат, розвиток електронної комерції, дозволяє агропідприємствам будувати і управляти своєю онлайн-репутацією і створювати сильний бренд.

Сьогодні діяльність ряду компаній, які працюють у технологічній сфері, пов'язана з розробкою програмного забезпечення і мобільних додатків на основі технологій великих даних (Big Data) [2].

В агропродовольчій сфері також можна успішно використовувати інші різноманітні Digital-маркетингові технології, а саме:

1. Соціальні медіа маркетинг: створення і підтримка активних профілів на популярних соціальних мережах (наприклад, Facebook, Instagram, LinkedIn) дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами, ділитися актуальною інформацією про продукти та акції, і сприяє побудові спільноти навколо вашого бренду.

2. Сільськогосподарський контент: розміщення корисного та освітнього контенту, такого як поради щодо вирощування культур, відеоінструкції тощо, на власному веб-сайті або в соціальних медіа може привертати аудиторію та підвищувати її лояльність.

3. Пошуковий маркетинг: використання оптимізації для пошукових систем (SEO) та контекстної реклами (наприклад, Google AdWords) допомагає підняти вас на верхні позиції у пошукових результатах, що збільшує видимість та привертає нових клієнтів.

4. Електронна комерція: розробка онлайн-магазину для продажу сільськогосподарської продукції безпосередньо споживачам.

5. Електронна пошта та маркетингові розсилки: використання email-кампаній для інформування клієнтів про нові пропозиції, знижки, а також для надсилання корисного контенту.

6. Мобільний маркетинг: розробка мобільних додатків для зручності клієнтів, а також реклама через мобільні платформи та SMS-розсилки.

7. Аналітика та відстеження даних: використання аналітичних інструментів (наприклад, Google Analytics) для оцінки ефективності маркетингових кампаній та збору інформації про поведінку клієнтів.

8. Відео-маркетинг: створення відеоконтенту про продукти, процес вирощування тощо, і розміщення його на популярних платформах, таких як YouTube.

9. Використання інтернету речей (IoT): встановлення датчиків із зв'язком до мережі для контролю за станом поля,



складом товарів і навіть тваринами, і отримання даних у режимі реального часу.

10. Використання блокчейн технології: відстеження ланцюжка постачання та контроль якості продукції через блокчейн-реєстр.

Ці технології допоможуть досягти більшої ефективності та конкурентоздатності в агропродовольчій галузі.

Таким чином, цифровий маркетинг стає важливою частиною стратегії розвитку агропродовольчих підприємств, допомагаючи їм досягти більшого успіху на ринку та забезпечити сталість виробництва. Ключовими принципами цифрового маркетингу в умовах повномасштабного вторгнення в Україну є: збільшення цільової аудиторії, підтвердження комерційної надійності, підтримка та лояльність українського бізнесу, розвиток нових та прогресивних маркетингових методів і інновацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Мартинюк О. В. Тренди digital-маркетингу в умовах кризи. Національний університет водного господарства та природокористування, Серія «Економічні науки» Випуск 2(98) 2022 р. С. 147-156

2. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с

П. Кравченко, магістр спеціальності 075 «Маркетинг»,  
*Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми, Україна*

### **DIGITAL-МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Зважаючи на розвиток цифрового середовища, digital-маркетинг стає ключовим компонентом успішної маркетингової стратегії практично для будь-якої організації.

Розглянемо деякі основні digital-маркетингові технології, які можна використовувати для організації маркетингу на

підприємствах (рис. 1).



Рисунок 1. - Digital-маркетингові технології для організації маркетингу на підприємствах

Вибір конкретних технологій залежить від вашої цільової аудиторії, бюджету, мети та ресурсів, а також від постійних змін у цифровому ландшафті. Комбінування різних підходів допоможе створити комплексну маркетингову стратегію, яка досягає успіху в сучасних умовах.

### **Список використаних джерел:**

1. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-5>

2. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. (2022). Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 15–19. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>

УДК 658.8. (043)

Е. Лебедева, С. Бабко, д.е.н., професор,  
*Київський національний університет технологій та дизайну,  
м. Київ, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах економіки важливість стратегії маркетингу залишається незмінною, оскільки ринок товарів та послуг надзвичайно динамічний і постійно еволюціонує. Зростає конкуренція, і успішна маркетингова стратегія може визначити конкурентоспроможність компанії. Розуміння процесів розробки маркетингової стратегії є важливим для управління підприємствами будь-якого сектору і рівня, оскільки це допомагає виявити сильні та слабкі сторони на ринку, визначити потреби клієнтів і спрямувати зусилля на вдосконалення продукції чи послуг.

Товарна стратегія компанії відіграє ключову роль у процесі управління маркетинговими заходами і визначає основу для прийняття інших управлінських рішень. Вона включає в себе

важливі аспекти, такі як якість продукції, асортимент товарів, розповсюдження, умови продажу та стратегії просування від виробника до кінцевого споживача. Для підприємств, що виготовляють товари або надають послуги, товар стає центральним фокусом уваги. Про це Ф. Котлер сказав: «Якщо у виробника немає якісного, орієнтованого на потреби споживача товару, – у нього немає нічого!» [1].

Виходячи з економічного тлумачення терміну "політика", можна визначити її як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на прийняття важливих рішень у сфері взаємовідносин між різними соціальними групами. Політика представляє собою вид управлінської діяльності стратегічного рівня, спрямовану на формування та підтримку як внутрішніх, так і зовнішніх правовідносин і взаємодій. [2].

Основні елементи товарної політики демонструє рис 1.

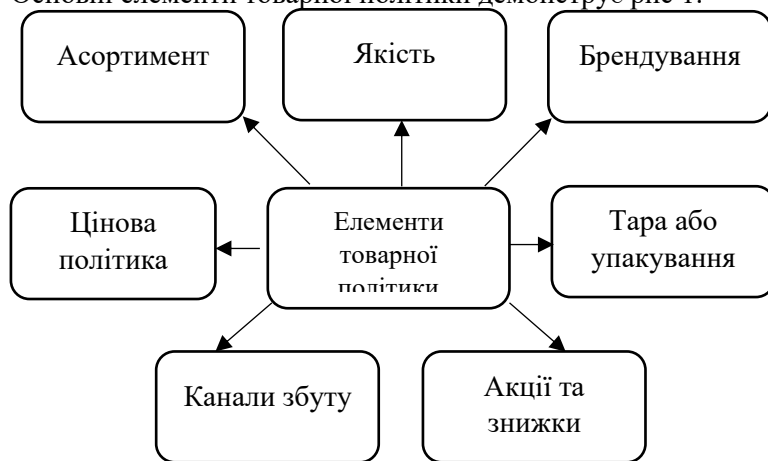


Рисунок 1. Основні елементи товарної політики

Асортимент товарів: це стратегічний вибір компанії, що визначає, які продукти будуть включені до її асортименту та які товари будуть доступні для клієнтів.

Якість товарів: це встановлення стандартів якості, які має дотримуватися компанією для задоволення потреб споживачів.

Брендування товарів: це розробка стратегій для

позиціонування бренду компанії, створення унікального іміджу та майбутній інструмент сприйняття її продуктів та впізнаваності.

Тара або упаковка товарів: це визначення зовнішнього вигляду продукції та її упаковки, що привертає покупців і може сприяти збільшенню обсягів продажів.

Маркетингові акції та знижки: це встановлення стратегій для проведення різних маркетингових заходів, акцій, надання бонусів та використання інших інструментів для залучення покупців.

Цінова політика: це визначення стратегій для встановлення цін на продукцію, знижок і загальної цінової політики товарів.

Канали розповсюдження товарів: це встановлення шляхів доставки продукції до клієнтів та методів продажу.

Ці елементи можуть варіюватися в залежності від специфіки бізнесу та особливостей ринку, але вони в цілому визначають стратегію, за якою компанія буде продавати свою продукцію і конкурувати на ринку.

Сучасний розвиток маркетингової діяльності надає можливість виокремити головні завдання товарної політики. Серед основних цілей товарної політики можна виділити наступні:

1. Отримання прибутку, зумовленого збільшенням обсягів продажів після оптимізації асортименту;
2. Забезпечення конкурентних переваг підприємства завдяки асортименту, який це підприємство пропонує;
3. Формування позитивного іміджу підприємства, досягнутого завдяки постійному удосконаленню та оновленню асортименту товарів;
4. Збільшення частки ринку і завоювання нових сегментів ринку;
5. Покращення товарної політики підприємства, спрямованої на задоволення потреб споживачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Калініченко, О. О. Формування маркетингової товарної політики підприємства в сучасних економічних умовах // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. -

2017. - № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2017\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_5)

2. Гелей, С. Д., Рутар, С. М. Політологія: [навч. посібник] – 8-е вид., перероб. і доп. – К., 2012. – 466 с.

3. Потапюк, І.П., Прокопенко, О.В., Родько, О.С. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств // Інфраструктура ринку. - 2019. - № 36/2019. - С. 254–259.

4. Kvita G., Bebko S., Shikovets C. The system and situational models of business activity. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 5(32) 2021.- С.90-95.

Т. Назарчук, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,  
В. Ковальчук, аспірант,  
*Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сьогодні, за умов висококонкурентного та надзвичайно мінливого бізнес-середовища, успішними будуть лише ті компанії, які можуть вирізнитися на тлі конкурентів, а одним із ефективних інструментів при цьому є брендинг як компанії в цілому, так і її продуктів (послуг тощо).

Бренд-орієнтоване управління підприємством передбачає створення таких продуктів та побудову таких відносин зі споживачами, партнерами та суспільством, які забезпечують задоволення їхніх функціональних, емоційних, соціальних, психологічних потреб [1].

Метою бренд-орієнтованої стратегії розвитку підприємства є побудова сильного корпоративного бренду, який буде приваблювати споживачів, формувати їхню лояльність до компанії; заощаджувати ресурси при масштабуванні діяльності; збільшувати продажі та успішно конкурувати на ринку.

Основними складовими формування бренд-орієнтованої стратегії мають бути:

- визначення бренд-ідентичності (загальний погляд на те, що відрізняє підприємство від інших конкурентів. Зазвичай

визначається як набір атрибутів, які відрізняють підприємство від інших);

- створення бренд-позиції (застосування бренд-ідентичності для створення привабливого іміджу підприємства та його позиціонування);

- постановка цілей бренду (визначення пріоритетних завдань для ефективного розвитку бренду та зростання його популярності серед споживачів);

- бренд-маркетинг (проведення маркетингових заходів, що сприяють пізнаваності бренду);

- бренд-аналітика (аналіз продажів, результатів ефективності маркетингових зусиль та змін у потребах споживачів, що дозволяє зрозуміти, як працює бренд і в якому напрямку його потрібно розвивати).

Формування бренд-орієнтованої стратегії розвитку підприємства передбачає виконання таких основних етапів:

1. Бренд-аудит. Під час бренд-аудиту важливо проаналізувати поточний стан бренду, його позиціонування на ринку, репутацію та вплив на споживачів, а також ефективність маркетингово-комунікаційних заходів щодо його просування. Аудит допомагає визначити сильні та слабкі сторони бренду, на яких його потрібно зосередити особливу увагу у бренд-стратегії.

2. Розробка бренд-стратегії. Бренд-стратегія повинна враховувати стратегічні цілі та завдання розвитку підприємства, цінності та ключові характеристики бренду та бути органічно інтегрованою у загальну корпоративну стратегію.

3. Реалізація бренд-стратегії. Після того, як бренд-стратегія розроблена, її необхідно впровадити у практику діяльності. Важливо використовувати різноманітні сучасні інструменти маркетингу (здебільшого digital marketing), щоб поширити інформацію про бренд та його позиціонування на ринку.

4. Вдосконалення бренду. Бренд-орієнтована стратегія розвитку підприємства повинна передбачати постійне вдосконалення бренду. Необхідно враховувати вимоги та потреби споживачів, щоб забезпечити його

конкурентоспроможність та зростання продажів.

Вдосконалення бренду має відбуватися також з урахуванням етапу його життєвого циклу (створення бренду, розвиток та розширення, зрілість, ребрендінг). При цьому цілі бренд-стратегії будуть різнитися на кожному із етапів життєвого циклу розвитку бренду (таблиця 1).

*Таблиця 1*

**Цілі бренд-стратегії на різних етапах життєвого циклу розвитку бренду**

Етап життєвого циклу бренду	Основні цілі бренд-стратегії
Створення бренду	Формування обізнаності щодо бренду, його якісних характеристик Формування асортиментних стратегій в межах наявного портфеля брендів Планування цінової політики бренду Розробка політики просування бренду Формування системи маркетингових комунікацій бренду Правовий захист бренду (реєстрація торгової марки та товарного знаку)
Розвиток і розширення бренду	Формування лояльності до бренду у цільовій аудиторії Розробка стратегії управління портфелем брендів компанії Розвиток маркетингових стратегій просування бренду
Зрілість бренду	Стимулювання лояльності до бренду у споживачів Розвиток додаткових цінностей бренду Удосконалення маркетингових стратегій бренду Обґрунтування рішень щодо розширення бренду Зростання вартості бренду
Ребрендінг	Визначення чинників, що зумовлюють зниження уваги до бренду Розробка програми ребрендіngu та оновлення основних атрибутів бренду Осучаснення іміджу бренду Розробка нової маркетингової політики

Розробка та реалізація бренд-орієнтованої стратегії дає компанії багато конкурентних переваг: створює природну перешкоду на шляху конкурентів; спрощує компанії вихід



нових продуктів на нові ринки, сприяє масштабуванню діяльності; дає компанії додаткові можливості для своєчасного проведення реінжинірингу та розвитку у кризових умовах.

### **Список використаних джерел:**

1. Івашова Н. В. Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 4, с. 280-288. URL: [https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012\\_4\\_280\\_288\\_0.pdf](https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_280_288_0.pdf)

В. Носенко, Д. Катрич, О. Журба,  
здобувачі вищої освіти спеціальності Менеджмент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

За умов повномасштабного вторгнення в Україну розпочався процес системної трансформації системи агробізнесу, що має створити передумови для збалансованого та всебічного розвитку як окремих підприємства, так і національної економіки в цілому. Зрозуміло, що за сучасних умов перед підприємствами агропродовольчої сфери стоїть завдання щодо забезпечення виживання, але водночас, залишаються відкритими питання щодо постійного розвитку, реалізації майбутнього потенціалу, продовольчої безпеки тощо.

Акцентуємо увагу на думці дослідників щодо АПК, який володіє значним потенціалом виробництва, котрий є вищим за потреби внутрішнього ринку. Таким чином, аграрний сектор має сприяти розвитку національної економіки та ефективній інтеграції його у світовий економічний простір [2, с. 168].

Провідне місце в цьому процесі займає формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства. Маркетингова стратегія є важливою і ключовою складовою ефективною

системи управління агробізнесом.

Правильна маркетингова стратегія є важливою для підприємства агропродовольчої сфери. Оскільки за її допомогою можливим є розвиток та домінування у галузі за допомогою конкурентних стратегій, результативна конкуренція та збільшення клієнтської бази тощо.

Маркетингова стратегія є важливою бізнес-концепцією для агроформування та системою її управління [1]. Фахівці також зазначають [3, с. 203], що розробка маркетингової стратегії передбачає проведення детального аналізу за базовими елементами, завдяки чому у підприємства є можливість зайняти позиції лідера у своєму сегменті, а також посилити конкурентоспроможність у результаті формування кращої пропозиції товарів (послуг).

Потрібно визнати, що багато аспектів забезпечення маркетингової стратегії вимагають відповідних ресурсів. Це пояснюється тим, що це дозволяє системно впроваджувати маркетингові інструменти.

Отож, лише наявність правильно сформованої та обраної маркетингової стратегії, її ресурсне забезпечення у повному обсязі сприятиме стабілізації та розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства агропродовольчої сфери.

### **Список використаних джерел:**

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

2. Вараксіна О.В., Воронько-Невідніча Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2 № 25. С. 166–172. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>.

3. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 197–203. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>.

О. Омеляненко, аспірант кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,  
В. Бондаренко, д.е.н., професор – науковий керівник,  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України,  
м. Київ, Україна*

## **ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

На сьогоднішній день сучасні технології значно впливають на всі сфери людської діяльності, і агропродовольча індустрія не є винятком. Цифрова революція проникає в агропродовольчий сектор, створюючи джерело інноваційних можливостей. Маркетингові digital-технології відіграють важливу роль в аграрній сфері, змінюючи способи взаємодії фермерів та виробників продуктів харчування з ринками, просування своєї продукції та взаємодії зі споживачами. Розглянемо основні маркетингові digital-технології у агропродовольчому секторі з урахуванням інтеграційної перспективи:

Інтеграція та аналіз даних. Однією з основних тенденцій цифрового маркетингу в агропродовольчій сфері є збирання та інтеграція великих обсягів даних. За допомогою датчиків, IoT-пристроїв та засобів автоматизації агропідприємства отримують інформацію про ріст рослин і тварин, стан посівів, погодні умови, рівень урожайності тощо. Ці дані допомагають оптимізувати виробництво, і навіть можуть бути використані в інформуванні споживачів про якість продукції. Це дозволяє агропідприємствам приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати виробничі процеси.

Цифровий маркетинг та електронна комерція. Підприємства агропромислового комплексу можуть забезпечити свою присутність в інтернеті, продавати продукцію онлайн та виходити на нових клієнтів на світовому ринку. За допомогою соціальних мереж, контент-маркетингу та рекламних кампаній агропідприємства можуть охопити ширшу аудиторію та збільшити обсяг продажу. Багато фермерських господарств та харчових

компаній відкрили інтернет-магазини, що дозволяють споживачам замовляти продукцію безпосередньо з ферми або виробничої лінії. Це збільшує кількість каналів збуту та доступність продукції. Продовольчі товари часто продаються на торгових онлайн майданчиках, що дозволяє фермерам пропонувати свою продукцію ширшій аудиторії та конкурувати на світовому ринку. Ця тенденція особливо актуальна з погляду інтеграції, оскільки дає можливість сільгоспвиробникам брати участь у світовій торгівлі та конкурувати на глобальному рівні.

Соцмережі та мобільні додатки. Фермери та виробники можуть використовувати соціальні мережі для створення профілів та публікації контенту, що демонструє їх продукцію та виробничі процеси. Це дозволяє їм встановити прямий зв'язок зі споживачами і продемонструвати прозорість свого виробництва. За допомогою рекламних кампаній у соціальних мережах сільськогосподарські виробники можуть визначити цільову аудиторію, ґрунтуючись на демографічних характеристиках, інтересах і поведінці користувачів. Мобільні додатки дозволяють споживачам легко робити замовлення та відстежувати доставку продукції. Фермери можуть збирати зворотний зв'язок від клієнтів через соцмережі та мобільні програми та покращувати якість продукції на основі цієї інформації.

Штучний інтелект та машинне навчання. Штучний інтелект та машинне навчання мають величезний потенціал в аграрній сфері та здатні значно покращити її ефективність, стійкість та продуктивність. AI може: точніше прогнозувати врожайність, враховуючи безліч факторів, таких як погодні умови, склад ґрунту та використання добрив; оптимізувати процеси обробітку, поливу, добрива та боротьби зі шкідниками; більш ефективно управляти ресурсами, такими як вода та енергія; аналізувати дані про захворювання рослин та шкідників, передбачати їх поширення та оптимізувати методи боротьби з ними; аналізувати ринкові дані та довгострокові тенденції, допомагаючи фермерам визначати оптимальні ціни для своєї продукції та прогнозувати зміни попиту; роботизовані

сільськогосподарські машини та дрони можуть виконувати безліч завдань, від збирання врожаю до моніторингу стану посівів. Машинне навчання дозволяє більш точно прогнозувати врожайність та керувати виробничими ризиками, допомагає визначити оптимальні ціни для продукції в реальному часі, враховуючи різні фактори, такі як пропозиція, попит та конкуренція.

Стійке сільське господарство та маркетинг. Стійкий розвиток став одним із центральних аспектів сільськогосподарського виробництва і ця тенденція знаходить відображення і в цифровому маркетингу. Споживачі все частіше звертають увагу на екологічні проблеми та якість продукції. Digital-технології можуть допомогти сільськогосподарським виробникам продемонструвати свою відданість справі охорони навколишнього середовища, допомогти в утилізації відходів та розробити продукцію з меншим негативним впливом на навколишнє середовище. Це не лише привабить більше покупців, а й допоможе відповідати світовим стандартам сталого розвитку.

Навчання та розвиток персоналу. Важливим аспектом успішного цифрового маркетингу у агропродовольчому секторі є наявність кваліфікованого персоналу. Тому навчання та підвищення кваліфікації працівників є невід'ємною частиною комплексної стратегії. Підготовлені фахівці здатні ефективно використовувати цифрові інструменти, аналізувати дані та розробляти маркетингові стратегії відповідно до світових тенденцій.

Digital-маркетингові технології стали важливим інструментом для агровиробників та фермерів, дозволяючи їм ефективніше просувати свої товари, керувати виробництвом та встановлювати прямий контакт із споживачами. Таким чином, розвиток цифрових маркетингових технологій в агропродовольчому секторі з точки зору інтеграції відкриває перед сільгоспвиробниками широкі можливості щодо оптимізації виробництва, просування продукції та участі у світовій торгівлі.

Розуміння та використання цих тенденцій стає ключовим фактором успіху у сучасній агропродовольчій галузі.

### **Список використаних джерел:**

1. Сміт, А. (2019). «Цифрове сільське господарство: погляд на майбутнє сільського господарства».
2. Чакраборті Р. та Мукерджі А. (2020). «Цифровий маркетинг для агробізнесу: всебічний огляд і майбутні напрямки досліджень». Міжнародний журнал управління інформацією.
3. Служба економічних досліджень USDA. (2020). «Цифрове сільське господарство». [Онлайн звіт]. Отримано з <https://www.ers.usda.gov/topics/farm-practices-management/digital-agriculture/>.
4. Локер, М. (2018). «Цифрове сільське господарство: майбутнє сільськогосподарських технологій». Forbes. [Онлайн стаття]. Отримано з <https://www.forbes.com/sites/moorinsights/2018/10/19/digital-agriculture-the-future-of-farming-technology/?sh=587b53c6bfa9>.
5. Gómez-Barroso, J. L., & Martens, B. (2019). «Цифрове сільське господарство в Європі: ключові організаційні тенденції та потенціал великих даних». Телекомунікаційна політика.
6. Bin Suhayl, H., Hussain, A., & Saba, T. (2019). «Сільське господарство на основі Інтернету речей для пом'якшення впливу зміни клімату: шлях уперед».
7. Deloitte. (2020). «Цифрове сільське господарство: переваги сільського господарства, керованого даними». [Онлайн звіт]. Отримано з <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/digital-agriculture.html>.
8. Шах, Р., Сухаг, П. (2018). «Роль штучного інтелекту (ШІ) у сільському господарстві: комплексний огляд». Комп'ютери та електроніка в сільському господарстві.
9. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). (2020). «Цифрове сільське господарство». [Інтернет ресурс]. Отримано з <http://www.fao.org/digital-agriculture>.

О. Парфентьев, магістрант 2 року навчання,  
*Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми, Україна*

## **ВПЛИВ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

Бізнес - це відкрита система, яка дуже чутлива до багатьох факторів зовнішнього середовища. Підприємства свідомо формують свою діяльність і відчують потребу в набутті певного іміджу та репутації, якщо хочуть вийти на міжнародні ринки. Це питання є особливо актуальним для українських та вітчизняних компаній. Це пов'язано з тим, що Україна, як країна пострадянського простору, має стійкий імідж тіньової економіки, корупції та непрозорого бізнесу. Тому набуття іміджу є дуже важливим для підприємств. Як показує практика, позитивний імідж є важливим і часто вирішальним фактором у забезпеченні ефективного функціонування організації.

Добре сформований імідж не тільки гарантує поточні прибутки та позицію в конкурентній боротьбі, але й функціонує в довгостроковій перспективі протягом наступних десятиліть. Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика стану підприємства, яка поєднує в собі сукупність узагальнюючих показників з порівнянням результатів діяльності підприємства з аналогічними підприємствами, підприємствами - конкурентами та підприємствами, що виробляють альтернативну продукцію. Така порівняльна характеристика дозволяє оцінити ступінь сильних і слабких сторін підприємства, визначити його успіх або невдачу на ринку, відкрити перспективи подальшого розвитку і визначити заходи щодо поліпшення його позицій серед інших підприємств в поточній ринковій ситуації. Як же імідж компанії впливає на її успіх? Щоб відповісти на це питання, доцільно спочатку дати визначення цьому поняттю та вивчити види його прояву і засоби формування. З'ясувавши сутність формування іміджу як процесу, що забезпечує конкурентоспроможність компанії, можна якісно оцінити його значення.

Імідж компанії - це представлення інформації про її діяльність, її успіхи та досягнення цільовій аудиторії, що

впливає на її взаємовідносини з реальними та потенційними клієнтами (покупцями та споживачами), конкуруючими суб'єктами, партнерами на зовнішньому та внутрішньому ринках тощо. Більше того, це «обличчя» компанії, формування якого має значний вплив на її конкурентоспроможність, фінансові показники, прибутковість, перспективи розвитку та можливість чи неможливість виходу на нові ринки (в тому числі й іноземні).

Формування іміджу включає в себе ряд аспектів, які розглядаються у світлі основних принципів маркетингу. Це робиться не лише для просування та підвищення впізнаваності компанії, але й для того, щоб зробити маркетингову політику привабливою для цільової аудиторії. Імідж є найефективнішою формою представлення повідомлення, оскільки він може створити у цільових аудиторій сприйняття, необхідне для досягнення конкретних цілей.

Формування іміджу - складний і відповідальний процес, що передбачає вплив багатьох факторів. При створенні іміджу необхідно враховувати наступні фактори:

- соціологічний (визначення вподобань цільової аудиторії);
- маркетинговий (пошук та оцінка маркетингових відмінностей та характеристик об'єкта); та
- ситуаційний (правильне визначення контексту, в якому представлений об'єкт);
- комунікативний (успішне надання впливової інформації з різних каналів).

Імідж підприємства є ключовим фактором, який впливає на його конкурентоспроможність та успіх на ринку. Ефективний імідж може забезпечити підприємству численні переваги, які сприяють його позиціонуванню та відзначенню серед конкурентів. Зокрема, сильний імідж сприяє створенню позитивного сприйняття серед споживачів, клієнтів та інших учасників ринку. Позитивна репутація веде до збільшення довіри споживачів та популярності бренду.

Створення позитивного іміджу сприяє формуванню довгострокових та взаємовигідних відносин з клієнтами, партнерами та постачальниками. Це може призвести до підвищення лояльності та збільшення обсягів продажів.

Імідж може стати джерелом конкурентної переваги,



оскільки сприяє розрізненню підприємства від конкурентів. Унікальність бренду та позиціонування дозволяють привертати увагу та здобувати більше клієнтів.

Відмітимо, що позитивний імідж підприємства робить його привабливим для талановитих фахівців. Це сприяє притягненню та утриманню висококваліфікованих працівників, що може позитивно впливати на продуктивність та інноваційність.

Імідж є комплексним поняттям, яке потребує постійного моніторингу, управління та вдосконалення. Його вплив на конкурентоспроможність підприємства не може бути недооціненим, оскільки він створює умови для успішного розвитку та зростання на ринку.

Отже, імідж підприємства є одним з факторів, що допомагає досягати стратегічних цілей і є важливим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності, як серед конкурентів, так і в порівнянні з власними показниками в попередніх звітних періодах.

#### **Список використаних джерел:**

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с
2. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 462 с.
3. Макарова В.В., Говорун І.В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 37. С. 204-209.

В. Пилипенко, здобувач освіти,  
*Національний авіаційний університет,  
м. Київ, Україна*

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОБІЗНЕСІ**

За останні роки впровадження інформаційних технологій у сільськогосподарську сферу призвело до коректив у обробці врожаю та управлінні полем. Технології докорінно змінили концепцію ведення сільського господарства, зробивши його більш прибутковим, ефективним, безпечним і простим.

Використовуючи передові технології у сільському господарстві, а саме точні методи вирощування та пристроїв автоматизації, організації мають можливість зменшити загальні витрати, покращити ефективність роботи, тим самим підвищити ефективність власного бізнесу [1].

Поняття «agritech» характеризує появу нових технологій, які сприятимуть розвитку агробізнесу. На сьогодні все більше фермерів впроваджують у діяльність новітні методи вирощування різних сільськогосподарських культур. До того ж, за результатами дослідження McKinsey & Company, зростання agritech виходить за межі систем управління фермами. Так, Північна Америка та Європа лідирують за новими технологіями, Бразилія за біологічними продуктами. Наступна хвиля проникнення технологій може прийти з Південної Америки та Європи [3]. Тому впровадження цифрових технологій в агропромисловість має ряд переваг:

- збільшення точності сільськогосподарських операцій, що зменшує обсяги ручної праці та поліпшує продуктивність;

- оптимізація врожайності шляхом моніторингу росту та здоров'я рослин;

- покращення якості культур, досягнення рівня відповідності ринковим і галузевим стандартам;

- використання меншої кількості води, добрив, пестицидів та інших ресурсів з метою скорочення витрат та збереження більшої частини прибутку [4].

Технологічні інновації в рамках agritech допомагають сільськогосподарським підприємцям нового віку запроваджувати та використовувати кращі процеси, урожайність і рішення.

Серед основних сучасних цифрових технологій в агробізнесі можна виділити наступні технології:

1. Мінімізація використання води за допомогою розумного зрошення. Нині на сільське господарство припадає загалом 70% використання прісної води в усьому світі, що є нестабільним у багатьох регіонах. Завдяки, інтелектуальному зрошенню фермери можуть значно зменшити споживання води, водночас одержуючи прибуткові врожаї.

2. Покращення стійкості культур за допомогою точного

землеробства. Аналізуючи закономірності росту, характеристики ґрунту та фактори навколишнього середовища такі технології, як супутникові зображення, дрони, інструменти GPS-навігації можуть визначити загрози, перш ніж вони вийдуть з-під контролю.

3. Впровадження штучного інтелекту. Пристрої з автоматизованими аналізом даних можуть контролювати стан ґрунту, здоров'я посівів і моделі росту, забезпечуючи фермерам миттєвий зворотний зв'язок і рішення на основі даних.

4. Використання технології блокчейн, яка допомагає фермерам продавати свою продукцію безпосередньо споживачам, усуваючи залежність від посередників і забезпечуючи їм справедливую ціну на свою продукцію.

5. Застосування Інтернет речей у сільському господарстві надає можливість фермерам віддалено керувати процесами на фермах, управляти системами зрошення та моніторити кліматичні умови [2].

Отже, окреслені актуальні тренди цифрових технологій в розвитку агробізнесу в подальшому дозволять знизити витрати і підвищити врожайність, а також зменшити вплив на навколишнє середовище та зберегти природні ресурси. Майбутніми викликами стануть поєднання геопросторового аналізу, штучного інтелекту, біотехнологій та інших галузей науки з метою оптимізації аграрних процесів та створення стійких і продуктивних систем сільського господарства.

### **Список використаних джерел:**

1. Agricultural Technologies & Advanced Ways Of Farming. URL: <https://eos.com/blog/agricultural-technology/> (дата звернення: 19.09.2023).

2. Benefits of Agritech in Farming you need to explore. URL: <https://digitalmahbub.com/benefits-of-agritech-in-farming/> (дата звернення: 19.09.2023).

3. Global Farmer Insights. URL: <https://globalfarmerinsights2022.mckinsey.com/> (дата звернення: 19.09.2023).

4. How is Digital Technology Transforming Agri-food Systems? URL: <https://appinventiv.com/blog/digital-transformation-in-agriculture/> (дата звернення: 19.09.2023).

Д. Дячков, д.е.н., професор,  
О. Плескач, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РЕКЛАМНІЙ КОМПАНІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Повсякчасна діджиталізація соціально-економічних відносин сучасних суб'єктів господарювання, інформатизація простору їх взаємодії між собою та зі споживачами надає якісно нові можливості використання цифрового маркетингу, зокрема для проведення рекламних компаній, для формування нових моделей співпраці бізнесу в цифровому середовищі, для підвищення оперативності та ефективності охоплення й залучення цільової аудиторії. Зазначене також створює перспективи для використання новітніх цифрових платформ з метою підвищення впізнаваності бренду, залучення клієнтів та збільшення продажів, що сприяє проведенню персоналізованих й таргетованих маркетингових кампаній, охоплюючи потрібні для бізнесу сегменти аудиторії на основі її кластеризації за демографічними, соціальними, економічними, статевими та іншими показниками, за сферою інтересів та поведінки, за географічним охопленням. Саме тому, набувають актуальності аспекти, пов'язані з аналітикою використання цифрових технологій в рекламній компанії вітчизняних підприємств. Зважаючи на пандемію Covid-19, воєнну агресію, зазначені засоби просування товарів та послуг в цифровому середовищі набувають все більшої популярності та актуальності, що визначає необхідності визначення динаміки їх використання за основними видами цифрової реклами, що передбачає використання порівняння таких каналів як digital-media реклама, YouTube-канал, банерна реклама в Інтернеті та соціальних мережах, пошукову рекламу та інфлюенсер-маркетинг. Динаміка розвитку таких каналів представлена на рис. 1., що представлена у витрат на її забезпечення (млн грн) та охоплює період з 2019 р. по 2022 р.

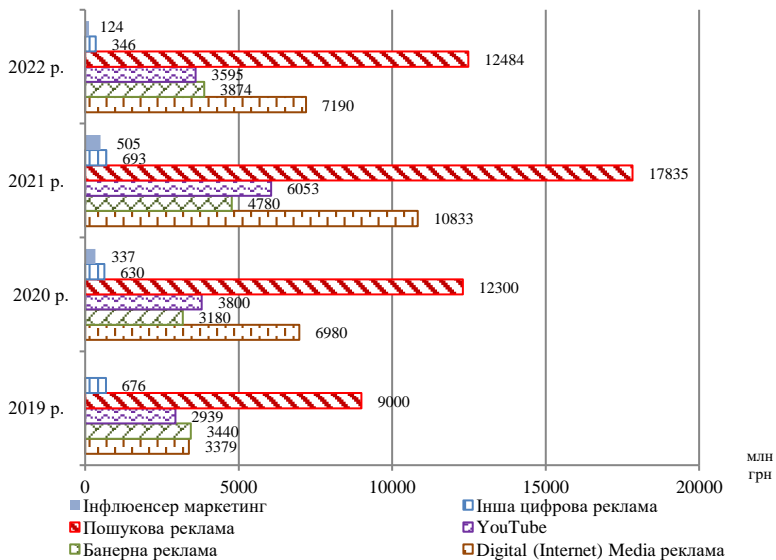


Рис. 1. Аналітика використання цифрових технологій в рекламній компанії підприємств України [1-2]

Відповідно до наведених даних найбільшим попитом користується пошукова реклама, особливо в період з 2019 р. до 2021 р., яка за значений період зростає в 2 рази. В 2022 р. даний канал просування товару зменшує популярність серед представників вітчизняного бізнесу, але все ще займає лідируючі позиції. Це пов'язано з тим, що споживачі психологічно бажають придбавати товари в яких є необхідність, а не продукцію або послуги, яку пропонує їм комерція.

Все більшою популярністю користується digital (internet) media реклама, витрати на яку збільшуються протягом аналізованого періоду в 2,2 рази. Пік використання цього каналу комунікації зі споживачами та охоплення цільової аудиторії приходить на 2021 р. і складає 10833 млн грн, що в загальному складає 26,6 %.

Наступним за вартісною значимістю каналом просування протягом 2019-2022 рр. став YouTube канал, що пов'язано із суттєвим поширенням відеоконтенту. Власне через пандемію Covid-19, населення вимушене було менше контактувати в

соціальному середовищі, і його увагу більше привертати соціальні мережі та відеохости. Власне представники вітчизняного бізнесу вдало скористалися можливістю та використали зазначений цифровий канал комунікації для проведення рекламних кампаній. Знову ж таки, витрати на рекламу через зазначений канал у 2021 р. було витрачено 6053 млн грн, що становить 14,87 %.

Банерна реклама, що по суті є агресивним каналом просування продукції теж наявна серед лідерів-каналів просування продукції, але втрачає свою популярність використання, про що свідчить зниження витрат на її застосування у 2022 р.

Розвитком на ринку цифрового маркетингу можна назвати формування інфлюенсер-рекламної компанії, що пов'язано із використанням соціальних мереж та месенджерів. Слід відзначити, що витрати на даний вид цифрового каналу просування ще у 2019 р. був відсутній.

Відтак, стрімкий розвиток цифрових технологій та каналів комунікацій призвів до кардинальних змін у рекламних комунікаціях. Класична реклама у спробах продати тут і зараз робить маркетингову активність брендів у мережі малорезультивною, приводячи, наприклад, до банерної сліпоти. Щоб «достукатися» до цільової аудиторії, ефективно спілкуватися з нею та викликати довіру, потрібні нові підходи та інструменти, що враховують специфіку як сучасних каналів комунікації, так і іншого сприйняття медійних текстів загалом. Смартфони, відеоконтент, доповнена реальність - це призвело до того, що споживання контенту стало зовсім іншим, відповідно змінилися і вимоги до його створення.

### **Список використаних джерел:**

1. Обіход С.В., Матвеев М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2023. Вип. 50/2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/50>

2. Рекламний ринок. Статистика. URL: <https://vrk.org.ua/images/AdVolume2022.pdf>

І. Потапюк, к.е.н., доцент,  
В.Сотніков, здобувач вищої освіти СВО «Доктор філософії»,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища підприємствам надзвичайно важливо, щоб товари, які виготовляються були конкурентоспроможними і користувалися попитом серед споживачів даного сегмента ринку.

Загальновідомо, що кожен суб'єкт господарювання прагне покращити свої конкурентні переваги на ринку, досягти позитивних та бажаних результатів, реалізація яких найчастіше зумовлює прийняття своєчасних маркетингових рішень. Високий рівень ринкової конкуренції, при якому підприємства стараються збільшити кількість своїх споживачів, задовольняючи їх потреби, питання вивчення та формування комплексу маркетингу зокрема та маркетингової діяльності загалом, беззаперечно, є актуальним.

В рамках маркетингової діяльності організовуються маркетингові дослідження, що включають конкурентний аналіз ринку, а також вивчення споживачів і оцінку попиту товарів та послуг [3].

Метою маркетингового управління підприємством є створення конкурентних переваг та визначальним чинником підвищення рівня його конкурентоспроможності. Для цього вітчизняним підприємствам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, потрібно знаходити ефективні інструменти маркетингового управління, що використовуються у процесі розробки науково обґрунтованої стратегії досягнення конкурентних переваг. Її формування з урахуванням специфіки діяльності та чинників забезпечення конкурентних переваг у суб'єктів господарювання викликає потребу в системному обґрунтуванні вибору і визначенні механізму її формування [2].

Варто зазначити, що саме менеджмент маркетингової діяльності допомагає визначити що ж саме хочуть побачити споживачі в вашому товарі чи послугі. Всі маркетингові дії спрямовані на підтримку гарного іміджу компанії, щоб вона завжди працювала на

створення солідної репутації прямо чи опосередковано. Маркетинговий менеджмент сприяє просуванню нових ідей з урахуванням переваг, які бренд, продукт чи послуга пропонує населенню. Таким чином, ви можете допомогти створити нові тренди, наприклад, і одночасно підвищити свій авторитет на ринку.

Таким чином, менеджмент маркетингової діяльності підприємства охоплює всі необхідні знання та вміння з менеджменту та маркетингу. Саме до послуг маркетингового менеджменту ми звертаємося в першу чергу при створенні успішного бренду, налаштуванні реклами та маркетингових комунікацій. Загалом це низка процедур та дій, спрямованих на просування бренду, продукту або послуги за допомогою аналізу, планування, реалізації та моніторингу різних стратегій.

#### **Список використаних джерел:**

1. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. ВД «Гельветика». 2020. Вип. 4 (27). С. 46-51.

2. Мандич О.В. Маркетинговий менеджмент як основа забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 252-262.

3. Потапюк І.П., Дмитренко А.Р., Щербакова Ю.О. Теоретичні аспекти брендингу у маркетинговій діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Вип. № 3 (32) 2022. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-32>.

Т. Шевченко, В. Гончаренко, В. Чобітько,  
здобувачі вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ DIGITAL- МАРКЕТИНГУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Варто відзначити, що за сучасних умов зовнішніх викликів змінюються умови ведення вітчизняного бізнесу.



Дослідники зазначають [1], що саме застосування дієвої політики маркетингових комунікацій просуває продукцію до споживача, відповідно, комунікації є одним із домінуючих чинників зростання бізнесу в усьому світі й аграрному секторі зокрема.

Разом з тим, маркетингова стратегія включає комунікаційну стратегію, яка також включає digital-маркетинг. Цифрова взаємодія бренду може включати Інтернет, рекламні дисплеї, SMS, радіо, телебачення тощо. Розробка стратегії цифрового маркетингу необхідна для ефективної побудови цих взаємодій. Стратегії digital-маркетингу можуть допомогти сучасним суб'єктам господарювання вирішити низку проблем:

- визначити бізнес-цілі та пріоритети;
- оцінка ресурсів для досягнення цих цілей;
- об'єднання зусиль різних бізнес-одиниць для ефективного управління присутністю бренду на різних платформах;
- вибір відповідного підрядника та контроль роботи.

Інструменти digital-маркетингу розширюють можливості інформаційної підтримки підприємства в процесі вивчення ринку і пошуку нових ніш та підвищують ефективність взаємодії зі споживачем [3]

Сучасні підприємства незалежно від сфери діяльності потребують налагодження довгострокових взаємовигідних відносин із постачальниками, посередниками, партнерами, споживачами, саме тому існує нагальна необхідність формування ефективної комунікаційної політики [4].

Зрозуміло, що цифрова медіа-стратегія має узгоджуватися із загальною маркетинговою стратегією та доповнювати її за необхідністю. Результативну digital-стратегію неможливо створити без попереднього SWOT-аналізу, дослідження споживачів, клієнтів та визначення пріоритетних груп товарів для просування.

Цифрове середовище дозволяє спростити контакт із споживачами та переконати їх купувати все частіше, але для цього потрібно знайти ефективні інструменти, які

недостатньо використовуються або взагалі не використовуються у бізнесі.

Бенчмаркінг – це інструмент, який можна використовувати у двох напрямках: виявлення слабких місць конкурентів і пошук високоякісних рішень, які можуть покращити digital-кампанії.

Традиційна сегментація, заснована на соціальних, демографічних і географічних характеристиках і отримана шляхом вивчення цільової аудиторії в рамках створення digital-стратегії, доповнюється сегментацією за онлайн-поведінкою.

Ефективність рекламної кампанії оцінюється шляхом порівняння цільових і фактичних показників [2].

Оцінюючи, слід розуміти, що важливо не тільки частіше привертати увагу цільової аудиторії, а й надавати споживачам цікаву інформацію та залучати їх до спілкування, тобто важлива зручність використання матеріалу та подачі. Стратегія реалізується через digital-кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та зростання продажів.

### **Список використаних джерел:**

1. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. Реклама і рекламна діяльність. Полтава: РВВ ПДАА. 2018. 230 с.

3. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/>

4. Рябов І. Б., Шевкопляс І. М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8423>.

DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.93

А. Шепель, к. с.-г. н., доцент,  
*Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

## **ОВОЧІВНИЦТВО – ГАЛУЗЬ, ЯКА ВИМАГАЄ DIGITAL-МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Сезон 2023-2024 р. в Україні показує, наскільки вагомі овочеві та баштанні культури, які вирощувалися в Херсонській та Запорізькій областях завдяки високим показникам урожайності та смаковим якостям. Застосовувати digital-маркетингові технології у цьому сезоні, коли велика кількість споживачів змінили свої місця проживання і в результаті втратили свої традиційні зв'язки з виробниками овочевих культур, потрібно застосовувати, при цьому, після звільнення територій Херсонської та Запорізької областей торгіві мережі повинні бути готові повернутися, відновити зв'язки з товаровиробниками або встановити нові, тому що довоєнні господарства втратили матеріальну базу або змінили власників.

Власники господарств, які спеціалізуються на вирощуванні овочевих культур, вибирають наступну стратегію свого розвитку – 1) глибока спеціалізація ( вирощування 1-2 культур за індустріальними технологіями); 2) навпаки, збільшення переліку овочевих культур в господарстві, сподіваючись зменшити ризики негативних фінансових результатів, та як результат – втрата врожайності тих культур, які вирощують; 3) спроба вирощувати 3-5 овочевих культур за індустріальними технологіями. За останні два роки війни вирощуванням овочевих та баштанних культур вимушені зайнятися господарства тих регіонів, які раніше взагалі не мали досвіту їх вирощування (Хмельницька, Вінницька, Кіровоградська та інш. обл.). Всі розуміють, що це вимушений крок, тому що після закінчення війни вирощування овочевих культур повернеться у попередні регіони (Херсонська, Запорізька області). Для цього менеджменту південних господарств потрібно заздалегідь приготуватися.

Треба відмітити, що вартість борщового набору в Україні за останні 5 років зросла у 2,2 рази, а лише за останній рік – у 1,4 рази. Такі результати впливають з розрахунків ЕП [1].

Українське овочівництво у цьому році не повернеться до

обсягів виробництва довоєнного 2021 року, а загальне падіння ринку оцінюється на рівні 25-30%, хоча за різними культурами цей відсоток різниться, повідомив агентству "Інтерфакс-Україна" директор "Рійк Цваан Україна" Іво Кюмюрджієв [2].

Аналізуючи дане інтерв'ю треба зауважити, що навіть після закінчення війни щонайменше протягом наступних двох-трьох років будуть проблеми з відновленням овочівництва в південних регіонах з наступних причин: 1. Знищення Каховського водосховища, яке було потужним джерело поливної води для зрошуваних систем (Каховська та Північно-Кримська); 2. Мінування вказаних територій.

Говорячи про виклики, які стоять перед промисловим овочівництвом у західних регіонах нашої країни, керівник "Рійк Цваан Україна" назвав відсутність зрошення (в цьому регіоні бувають періоди, коли відсутні природні опади і є потреба у штучній подачі води) а також матеріально-технічної бази (посівних комплексів, холодильного обладнання або переробки). Крім того, овочівники західних областей України, згідно думки автора, вельми гостро відчують проблему з робочою силою, більша частина якої мобілізована або виїхала за кордон.

Керівник даної насінневої компанії наголосив на дефіциті необхідних знань щодо вирощування культур у нових для промислового овочівництва регіонах, особливо з огляду на регіональні кліматичні умови, що стали новими для фахівців. Виходом з цієї ситуації є консультування спеціалістами-овочівниками з півдня України агрономів-польовиків західних регіонів, що автор даного матеріалу спостерігав особисто.

### **Список використаних джерел:**

1. Дячкіна А. Різне здорожчання овочів та фруктів у 2023 році: як змінилась вартість борщового набору. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/07/12/702148/> (дата 07.09.2023).

2. Ринок овочів у 2023 р. скоротився на 30% і не повернувся до довоєнного рівня. "Рійк Цваан Україна" URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/911734.html> (дата 07.09.2023).

## СЕКЦІЯ 6

# ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ SMART-ЕКОНОМІКИ У СВІТОВІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ГОСПОДАРСЬКІ СИСТЕМИ

G. Konieczny, Doctor of Social Science,  
P.Kolisnichenko, Ph.D. in Economics,  
*WSHIU Academy of Applied Sciences  
Poznań, Poland*

### РОЛЬ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Формування та розвиток економіки інноваційного типу, яка заснована на розробці та застосуванні сучасної техніки і технологій, наукових досягнень, інтелектуального капіталу, потребує залучення інвестиційних ресурсів. В Україні інноваційна діяльність останніми десятиріччями фінансується за рахунок власних джерел, які складають 80-90 % від загального обсягу інвестицій, за рахунок бюджету та позабюджетних фондів – лише 2-3 %, а близько 10 % займають інші джерела фінансування [1]. До інших джерел відносять різні види традиційного (комерційні кредити) та нетрадиційного (альтернативного) фінансування. До останніх, у свою чергу, відносять: венчурні фонди, лізинг, бізнес-інкубатори, краудфандинг та ін. Особливою формою нетрадиційного фінансування є сьогодні венчурний капітал. У перекладі з англійської слово “venture” перекладається як ризикований. Використання даного капіталу пов’язано з веденням ризикованого підприємництва, та передбачає можливу втрату інвестицій у разі, якщо проект виявиться невдалим.

Дослідники ролі венчурного капіталу в забезпеченні фінансування інноваційної діяльності підприємств надають йому різного значення на різних рівнях економічної діяльності, зокрема:

- на мікрорівні - це можливість створення та випуску нової продукції для малих і середніх підприємств, активізації їх інноваційної діяльності;

- на мезорівні – він стимулює розвиток технологічних галузей;

- на макрорівні – створює основу для структурної перебудови економіки та її перехід на інноваційний шлях розвитку;

- на мегарівні – сприяє розвитку світових міжгосподарських зв'язків, трансферу знань та технологій [2].

Даний вид інвестування в Україні застосовується переважно на мікрорівні, для малих наукомістких виробництв та сприяє їх розвитку та досягненню стратегічних цілей. Венчурне фінансування здійснюється за рахунок венчурних фондів та фінансових ресурсів фірм, заощаджень підприємців або їхніх знайомих, родичів, друзів, а також спеціалізованих фондів підтримки розвитку науки, інновацій та технологій.

Вкладення фінансових ресурсів у ризикований капітал, як правило, пов'язаний з тим, що деякі компанії, які не мають можливості або бажання самостійно займатись інноваційними розробками, але вони зацікавлені в їх появі та розвитку, оскільки можуть бути використані у їхній діяльності для удосконалення власного продукту або технологічного процесу. Таким чином, сподіваючись на успіх венчурної діяльності, інвестори можуть отримати додаткові прибутки та окупути свої вкладення [3].

Закордонний досвід венчурного фінансування свідчить про його ефективність та сприяння розвитку бізнес-ідей. Наприклад, такі відомі гіганти IT-індустрії як Microsoft, Dell Computers, Hewlett-Packard, Intel, Apple на початковому етапі діяльності залучали саме такі інвестиції, що принесло їм у подальшому світовий успіх. У технологічно розвинутих країнах дохідність венчурних інвестицій досягає 60 – 80 %.

За даними Українського інституту інтелектуальної власності з 10 ризикових проектів не більше трьох реалізується, що викликає високі ставки прибутку (на рівні 25-30 %). Венчурний інвестор обирає стартапи, які мають високі темпи зростання та здійснює його фінансування в обмін на пакет акцій або частку у статутному капіталі, а також всіляко сприяє розвитку даного бізнесу [4].

Проблеми розвитку венчурного фінансування в Україні на сучасному етапі пов'язані з: недосконалістю законодавства, високим рівнем корупції, нерозвиненістю інноваційної

інфраструктури, недовірою до судової системи, нестабільністю політичної та економічної системи та ін.

Проте, розвиток венчурного фінансування є перспективним, підтвердженим позитивним міжнародним досвідом, та може стати потужним інструментом інноваційного розвитку вітчизняного бізнесу.

### **Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Інноваційна діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Головінов О. Венчурне фінансування як умова активізації інноваційної діяльності. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2011. №3 (51). С. 224-233.

3. Станіславик О.В., Філіппов В.Ю. Місце і роль венчурного капіталу в інноваційному процесі. Вісник Одеського політехнічного університету. 2009. Вип. 1 (33) – 2 (34). С. 236 – 242.

O. Vaklanov, Graduate student of the Department of  
Management and Public Administration,  
*O.M. Beketov National University of Urban Economy in  
Kharkiv, Ukraine*

### **EUROPEAN EXPERIENCE OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL AREAS**

Considering the experience of implemented projects of sustainable agricultural development in developed European countries, it is possible to highlight the main accents that can be implemented in Ukraine in the future [1, 2]:

– comprehensiveness - development projects consider all possible types of economic activities that can increase the income of the rural population;

– openness interactive (participatory) planning methods are used in the development of project activities; the results achieved and problems are comprehensively covered in the local media, discussed at community meetings, and meetings with the population; based on the results of these discussions, appropriate adjustments are made to the projects;

– wide participation of the population - in the process of developing and implementing projects, the knowledge, experience and perceptions of the population about the most effective ways to ensure employment and income are used to the maximum extent possible, the peculiarities of economic and social behavior of different social groups are taken into account, coordination of their interests and intentions is ensured, and joint efforts are consolidated through cooperation, development of local self-government and activities of public organizations;

– reliance on local resources - achievement of the goals of sustainable rural development is ensured primarily through the mobilization of local financial, material and technical, social and natural resources, which is of paramount importance for creating sustainable mechanisms for employment and income generation. However, this does not exclude the use of external sources of resources for agricultural development.

Currently, EU countries set their own priorities for agricultural development, but are obliged to spend at least 10 % of their budgets on ensuring the competitiveness of their agriculture and forestry, at least 25 % on improving the environment and rural areas, and at least 10 % on diversifying the rural economy.

The funds can be used for both agricultural and non-agricultural activities, such as improving the quality of roads, helping small businesses, supporting the food industry, and developing childcare services so that mothers living in rural areas can return to work more quickly. As part of the CAP reform in 2022, the Commission proposes that the EAFRD should be part of a new joint strategic framework, together with the European Regional Development Fund (ERDF), the European Social Fund (ESF), the Cohesion Fund and the European Maritime and Fisheries Fund (EMFF), to achieve the objectives (sustainable, smart and inclusive growth) of the European Strategy 2030. The basic idea of developing multi-annual development Programmes and co-financing schemes together with member states (or regions) will remain unchanged. However, instead of focusing on three priority areas of development (economic, environmental and social issues) with minimum spending commitments for each of them.

One of the ways to effectively ensure the socio-economic development of agricultural areas is to finance the social



infrastructure of settlements. The main sources of funding for the functioning of social infrastructure in agriculture are the state, regional and district budgets, voluntary contributions from citizens and extra-budgetary revenues. At the same time, the main role in the formation of financial resources for the maintenance of social infrastructure is largely assigned to local budgets.

Local budgets are not sufficient even for the simple reproduction of social infrastructure in these areas, as they are formed primarily by local taxes and fees paid by enterprises located in the territory of the respective territorial unit.

However, since 2014, the government has launched a long-awaited local government reform aimed at decentralizing governance and significantly increasing the resources of local communities. Local budget expenditures on development budgets, support for small businesses, and energy saving are among the last in the overall expenditure structure [3].

In the author's opinion, in order to reflect the role of local budget expenditures in ensuring the socio-economic development of rural areas, it is advisable to divide them into the following main groups:

1) expenditures on economic activity (development of housing and communal services, construction, agriculture, forestry and fisheries, transport and other services related to economic activity);

2) expenditures on social protection and security (provision of social benefits and allowances to certain segments of the population, other social measures);

3) expenditures to finance the social sphere (ensuring the functioning of cultural and artistic institutions, education, healthcare, and physical education and sports).

One of the key conditions for the effective functioning of local budgets is to ensure that they have sufficient financial resources to guarantee their independence and autonomy. With the necessary financial base, local governments solve the most important task of meeting the needs of the population of their respective territories.

Ukraine remains a country that retains extensive methods of economic development, which inevitably leads to irrational and inefficient use of local budget funds. This, in turn, causes problems of disproportions between national and local interests, mismatches between the distribution of natural resource and socio-economic

potential, scientific, technical and technological backwardness, etc.

The lack of financial resources at the local level, and thus the low level of funding for social protection and social security, education, healthcare, spiritual and physical development, is compensated for by transfers. The state should be interested in ensuring that social, cultural and economic activities are funded in the proper amount and quality in all regions, not only by controlling the efficiency of budgetary funds, but also by ensuring their adequate funding [4].

In the author's view, in order to optimize local budget expenditures to finance the socio-economic development of agricultural areas, it is necessary to:

- improve the mechanism for providing social benefits in terms of their monetization and introduction of a preferential approach to different categories of citizens;

- introduce a "single window" system for various types of social assistance payments and provision of social privileges to the population;

- reorganize the institution of professional privileges by eliminating certain privileges, limiting a certain contingent of recipients and replacing them with compensation payments;

- introduce multi-level financing of healthcare at the expense of budgetary funds and voluntary health insurance;

- streamline the system of additional medical services, which will be financed through the mechanism of commercial payment;

- develop a credit mechanism for financing higher and vocational education, basic and applied research;

- optimize the system of state orders for training based on the rating of efficiency of graduates' employment;

- streamline the network of pre-school and general secondary education institutions in rural areas, as well as ensure their technical re-equipment;

- make a gradual transition from budgetary funding of cultural institutions to self-financing and introduction of commercial calculation;

- reorganize subsidized cultural institutions in rural areas with a small number of residents by liquidating and merging them.

The research allows us to conclude that the role of local budget expenditures in financing socio-economic expenditures of agricultural areas should increase in the near future.

### References:

1. Kireeva E. A., Kostyuchenko D. L. (2017) Rural development policy in the European Union. *ECONOMY. FINANCE. MANAGEMENT: topical issues of science and practice*. № 8. pp. 68-79. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/17514.pdf> (date of application: 22.10.2023) [in Ukrainian]
2. Zolotnytska Y. V., Opalov O. A., Zakharina O. V. (2020) Public Administration of Sustainable Development of Rural Areas of Ukraine: European Integration Aspect. *Public administration: improvement and development*. [Electronic resource]. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/53.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/53.pdf) (date of application: 22.10.2023) [in Ukrainian]
3. Borodina O. (2013) State support for agriculture: concept, mechanisms, efficiency. *Economics and forecasting*. [Electronic resource] URL: [http://www.ief.org.ua/Arjiv\\_EP/Borodina106.pdf](http://www.ief.org.ua/Arjiv_EP/Borodina106.pdf) (date of application: 22.10.2023) [in Ukrainian]
4. Development of rural areas in the system of European integration priorities of Ukraine: monograph / NAS of Ukraine. Institute of Regional Studies; scientific editor V. V. Borshchevskiyi. Lviv. 2012. 216 p. [in Ukrainian]

UDK 338.12.017

R.I. Issabekov, graduate student  
*L.N. Gumilyov Eurasian National University,  
Astana, Kazakhstan*

### **ELECTRONIC COMMERCE IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

With the development of the Internet, manufacturers open up significant opportunities for the sale of goods and services, as this allows them to enter new consumer markets without large capital investments. The elements of e-commerce compared to traditional business methods make it one of the fastest growing sectors of the company. The use of online channels such as the website, marketplace, and mobile app helps buyers and sellers interact from anywhere at any time, which creates convenience for everyone.

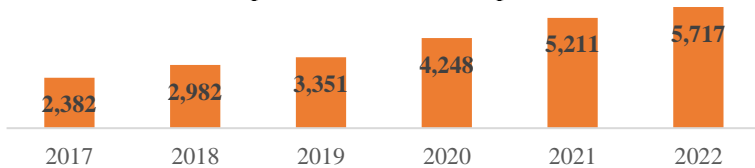
Thanks to the development of the digitalization of the market, consumers can compare prices and product features, track delivery,

receive product reviews and receive many other services, which creates convenience and comfort during the purchase decision. [1] Overall, e-commerce has changed the way people shop and do business, and that has a significant impact on the global economy.

It has the ability to make a substantial contribution to strategic trade control and future growth by allowing businesses to reach a bigger market and expand their activities across borders. The integration of e-commerce into worldwide economic activity has also resulted in the creation of new opportunities for firms to simplify operations and cut expenses. However, there are still obstacles to overcome in implementing e-commerce in international trade, such as security concerns and regulatory constraints.

The convenience and efficiency of cross-border transactions is one of the key benefits of e-commerce in international trade. [2] Businesses may simply sell and distribute their products or services to clients in other nations using e-commerce platforms. This has allowed firms to grow their consumer base and income sources.

According to data in figure above, the expansion of the international e-commerce market. In 2017, the e-commerce sector was worth 2,382 trillion US dollars; in 2022, it was worth 5.717 trillion US dollars. The key factors which catalyzed worldwide e-commerce market in the foreign economic activity of enterprises were usage of information technologies, such as omni channel, labor automation, and the displacement of offline points [3].



**Fig.1.** Global retail e-commerce sales from 2017 to 2022  
Source: [4]

The term "dual use" refers to things that may be utilized for both civilian and military objectives[5]. These items may include numerous pieces of equipment, technology, software, and other items that can be used to construct weapons of mass devastation.

The selling of dual items is becoming more prevalent in e-commerce, since it helps businesses to reach more prospective consumers while also providing ease and efficiency in international trading. However, selling dual use products in e-commerce poses a number of challenges.

One of the most significant issues is that various nations have varying regulations and limits on the export of dual use goods. This may create hurdles to e-commerce since vendors will have to comply with various rules in each country where their items are sold.

Another step adopted by governments is collaboration with e-commerce platforms. Many e-commerce platforms have put in place their own regulations to govern the trade of dual-use goods. Some platforms, for example, have created their own lists of prohibited items, which include dual-use items. This collaboration between authorities and e-commerce platforms contributes to the effective regulation of the sale of dual-use items.

Another issue is that the sale of dual products may carry the danger of falling into the wrong hands and being utilized for the wrong objectives. This can have catastrophic implications and harm the reputation of merchants. Given these problems, the sale of dual items in e-commerce must be strictly controlled in order to assure safety and compliance in the different countries where these goods may be marketed.

Each individual state is developing methods of effective prevention and control to address global security issues, using the implementation of international export control practices, and creating conditions for the integration of the national economy through global economic ties, but in the sphere of global interaction between national structures. Furthermore, the protection method - the "export control" system - has a number of issues - barriers and separately in country's legislation regarding the main structure of action - exporters.

Electronic commerce has transformed overseas economic activity by providing new chances for enterprises to extend their operations, access a larger market and reduce costs. However, as e-commerce has grown, new challenges have emerged, particularly in the area of strategic trade control. The regulation of dual-use commodities, as well as the possibility of illicit commerce, provide substantial issues to both governments and enterprises. To overcome

these issues, governments and e-commerce platforms must work together to ensure that the sale of dual-use items is adequately monitored and regulated.

### **References:**

1 Zhanbozova A.B., Azatbek T.A., Valieva S.N., Tuzelbaeva I.N., Zhumanazarov K.B. E-commerce market in Kazakhstan: analysis of the state and direction of development // Economics: the strategy and practice. – 2021. - No. 16(1). - p.34-48.

2 Xue, Wanxin; Li, Dandan; and Pei, Yilei. The Development and Current of Cross-border E-commerce. // WHICEB 2016 Proceedings, 2016. URL: <https://aisel.aisnet.org/whiceb2016/53>

3 Seropyan D.V. Digital economy in foreign economic activity. // Scientific Aspect No. 3 2020. – Samara: Publishing House “Aspect” LLC, 2020. – T1. – 152 p.

4 Statista. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

5 Lee B., Arno M., Salisbury D. Searching for illicit dual use items in online marketplaces: a semi-automated approach. // CNS, 2017.

Kh. Kalashnikova, Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,  
*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine*

## **THE POTENTIAL FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION**

The international economic direction, external policy, foreign trade partnerships and active cooperation with them play an important role in the country's development and realization of its potential. The modern global economic space facilitates integration between countries both economically and politically, strengthening trade ties, cooperation and collaboration between countries. Countries that are left out of these processes ultimately cannot remain competitive, especially if they have not developed their

internal economic potential or use it inefficiently. Economic cooperation with a grouping of countries such as the European Union has much more positive potential than negative.

The economies of the EU countries are predominantly competitive, and businesses strive for maximum competitiveness and quality leadership. This approach has become possible due to the continued development of the market economy, market saturation, evolutionary selection of the best of the top companies and their ability to realize the economic potential of their countries. The benefits of European integration are primarily in the leveling of existing administrative barriers between countries that impede the intensification of economic cooperation, movement of goods, services, capital, labor, etc. This does not mean that these barriers completely block these flows, but they significantly complicate them and reduce their volumes, which could potentially be much larger.

The fear of European integration is unfounded in relation to domestic agricultural areas. The existing potential is capable of ensuring their development, intensifying the formation of new, including non-agricultural, types of economic activity, increasing agricultural production and improving both its quality and production processes. The main problem that currently hinders these processes is the quality of state, regional and local governance.

In the conditions of European integration, approaches to governance, methods of their actual implementation and social control over these processes should be reformed in accordance with European standards of transparency, responsibility, efficiency and maximization of public benefit. This will make it possible to use the available opportunities to the fullest, reform the rural economy and improve the social standards of the agricultural population, and not just declare support for these processes.

Although most of these obstacles to realizing the potential of agricultural development can be overcome relatively quickly (from 1 to 10-15 years), it should be noted that the governance obstacles are now the most influential and their overcoming is the most urgent and difficult issue. Until they are resolved, all other measures to modernize, Ukraine's agricultural industry will not be effective and will not lead to the desired results.

Considering governance and management contacts in Ukraine, it should be mentioned that during the years of independence insufficient attention was paid to maintaining and realizing the existing potential of agricultural territories. Numerous mistakes have been made that have led to its reduction and lower potential. All the responsibility for this can be placed on public administration, as opportunities that could have led to the improvement of the condition of agricultural regions and the creation of effective mechanisms for their sustainable and multifunctional development have been obviously missed. Lastly, it is necessary to recognize that the reason for inefficient rural development is not impersonal, but lies in the functioning system of public administration and in the personalities of civil servants.

Moreover, in most cases, the reason for this was the lack of established value guidelines that could be used for effective management. This is evidenced by such characteristic signs of modern domestic civil servants as the prevalence of personal interests over public interests, violation of legal norms in order to gain benefits, etc. Returning to the issue of the existing potential for the development of Ukrainian agriculture in the face of European integration, it should be emphasized that economic science mainly focuses on identifying, assessing and finding ways to realize economic potential.

Currently, the grain market infrastructure has been formed in Ukraine - a network of exchanges, agricultural trading houses, and wholesale food markets is being created, but their level of functioning is far from perfect.

### **References:**

1. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24 червня 2004 р. № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 22.10.2023).

2. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 1 липня 2010 р. № 2411-17. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2411-17> (дата звернення: 22.10.2023).



3. Про пріоритетність соціального розвитку села і агропромислового комплексу в народному господарстві : Закон України від 15 травня 1992 р. № 2346-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400-12#Text> (дата звернення: 22.10.2023).

UDK 332.1

A.A. Rakhmetulina, Phd student  
*S.Amanzholov East Kazakhstan University*  
*Ust-Kamenogorsk, Kazakhstan*

### **THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN KAZAKHSTAN**

The transport system is understood as the transport infrastructure, transport enterprises and vehicles and management complexes. Another important element in assessing the country's transport potential is the transit potential and the potential of the country's logistics system.

The transport system is important for the socio-economic development of any state. The specificity of transport is that this industry does not produce goods, but provides raw materials, materials, production equipment of the enterprise, delivers finished products to the consumer, that is, participates in the value chain of goods.

In this connection, transport in Kazakhstan is the most important sphere. One of the main factors contributing to the formation of a highly developed transport services market in the country is the attention paid at the government level to the development of domestic infrastructure.

According to Professor Raimbekov Zh., the logistics system is based on the effective use of the geographical location of Kazakhstan. The location of our republic has predetermined the development of certain sectors of the economy, which only benefit due to the presence of the country at the intersection of important transport corridors [1].

Kazakh scientists write in their research that Kazakhstan, in order to take a worthy place in the world transport system, needs to improve international transport corridors, improve the technical level

of roads and railways in the country, introduce innovative technological processes, create transport and logistics centers, improve the quality of passenger transportation [2].

The infrastructure complex is the most important system-forming element of the national economy. Infrastructure capital goods have a number of features [3]:

1. Significant capital intensity, high costs for the creation, operation and repair of infrastructure facilities.

2. Long-term investments and their payback period with an increasing level of technical and operational depreciation.

3. Long service life.

4. The overall social utility of infrastructure resources and services limits the competition of producers, effectively monopolizing local markets, infrastructure complexes and services.

5. The leading role of the state and organizations affiliated with the state in the creation of infrastructure resources and the formation of infrastructure capital.

6. Negative environmental consequences resulting from the construction and operation of infrastructure facilities and systems, as well as the provision of infrastructure services.

The highlighted features cause specific requirements for infrastructure: they must be strong, durable, must be designed taking into account future trends in the emergence of new technologies, new materials and new requirements from the users of infrastructure facilities. That is, they must be advanced and meet not only current but also future demands.

Unfortunately, today the domestic transport infrastructure cannot meet all the needs of the economy. According to the International competitiveness rating developed by the world economic forum, Kazakhstan is in 73rd place out of 141 rated countries in terms of the quality of transport infrastructure. According to official data, over 1 trillion tenge was allocated in 2020-2021 for the construction, repair and maintenance of roads. Although roads remain one of the main items of budget expenditures, out of 96 thousand km of highways of republican significance, only 13.4 thousand km were built during the years of independence of the Republic of Kazakhstan. The Engel coefficient – density of the road network adjusted for population density – is significantly lower than

in all BRICs countries. There are no high-speed Railways in Kazakhstan. The network of airports and airfields is extremely rare. Kazakhstan is in the third world cluster in terms of the quality of transport infrastructure. The degree of depreciation of fixed assets for transport enterprises is 33.2% in 2021.

The existing model of transport development is focused on meeting the transport demand of raw materials sectors of the economy, involves the financing of infrastructure projects on a residual basis and the development of backward technological bases. The level of expenditures of state budget on transport infrastructure over the past 10 years has been at the level of 2-2.9% of GDP, which is a high indicator relative to many OECD countries, but insufficient relative to countries actively developing transport infrastructure.

Until 2025, Kazakhstan plans to invest \$20 billion to diversify transit and transport routes and introduce integrated logistics solutions. Over the past 15 years, about \$35 billion has already been invested in the development of the transport industry in Kazakhstan.

The results of the functioning of the transport infrastructure have an impact on the overall parameters of the country's life. Domestic and foreign experience shows that the development of growing volumes of transport work is possible not only due to the quantitative increment of infrastructure, human resources, technologies, but also due to the development, development of methods of high-performance and efficient use of knowledge-intensive technologies on the existing infrastructure, more advanced forms and methods of organization, information, and digital technologies.

### **References:**

1. Raimbekov Z.S., Syzdykbayeva B.U., Mussina K.P., Dulatbekova Z.A., Sadykov B.Y., Baktymbet A.S. The impact of international transport corridors on the economic development of regions (on the example of the Kazakhstani railway corridor) // International Journal of Economic Policy in Emerging Economiesthis. Inderscience Enterprises Ltd. 2022. No15(1). P. 46–69. URL: <https://ideas.repec.org/a/ids/ijepee/v15y2022i1p46-69.html>
2. Sharapiyeva M., Kunanbayeva D., Nurseiytova G.,

Kozhamkulova Z. Energy efficiency of transport and logistics infrastructure: the example of the Republic of Kazakhstan // International Journal of Energy Economics and Policy. 2019. Vol. 9(5). P.331-338. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijeep.8204>

3. Golskay Y.N. Modern trends of development of transport infrastructure // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2019. doi:10.1088/1757-899X/667/1/012026

UDK 331.5.024.52

A. Urekeshova, Phd student  
*L.N.Gumilyov Eurasian National University,  
Astana, Kazakhstan*

### **LABOR MARKET AND NEW TECHNOLOGIES**

In the last decade, there have been many different predictions about the future of the labor market influenced by technological progress. Regarding the consequences of this process, specialists are divided into two groups.

Optimists believe that innovation may disrupt jobs in the short term, but that various offsetting effects avoid long-term negative effects on jobs.

Pessimists or "alarmists" believe that, under certain circumstances, new technologies can lead to a prolonged decline in the total number of workers in employment.

The works of "alarmist" economists predict the extinction of many professions and the replacement of workers by machines. Automation en masse will begin to displace people from production. Millions of jobs will be replaced by artificial intelligence. "Pessimists" believe that the world is entering an era of unprecedented high technological unemployment and that about half of all existing jobs will die out in the next 10–15 years, and the employees who occupied them will never be able to return to the labor market [1].

In 2013, an economist Carl Fry estimated that 47% of blue-collar jobs were in danger of disappearing due to the high likelihood of their functions being replaced by robots. The Bank of England predicted in 2015 that 35% of workers are at high risk of losing their jobs in the advent of robot era. In our opinion, in the future, the

reduction in the demand for labor under the influence of technological progress is nothing more than a theoretical possibility that has never been implemented in practice so far. At the same time, technological progress has a greater impact on the structure of employment than on its level.

A prominent American trade unionist E. Stern argued that 58% of all jobs will eventually be automated [2]. It is stated that people will not have time to retrain for new specialties, replenishing the army of the unemployed and that the very concept of “work” will soon become a thing of the past and everyone will be made by “smart machines”. The consequence of this will be the creation of a huge new “useless class”, which will not only be unoccupied, but which will not be able to be occupied [3]. There is no doubt that technological unemployment as a short-term phenomenon is always present in one way or another in modern labor markets.

In our opinion, such future scenarios assume displacement of a person, but they are based on the analysis of existing jobs and do not consider the possible creation of new types of professions. Nevertheless, such reports have become the starting point for creation by business community and state of an alternative reality of future technological changes.

In our opinion, different types of new technologies affect routine professions in different ways: computerization causes the vanishing of routine intellectual activities, while robotization causes the vanishing of physical ones. In addition, according to Graetz G., Michaels G, “robotization, unlike computerization, leads to a decrease in demand for unskilled and an increase in demand for highly skilled labor, but not to a drop in demand for medium-skilled workers” [4]. Otherwise, robotization should be expected to improve the structure of jobs, and not its polarization.

In this connection, the topic of market segmentation and polarization is of interest, the pioneer of this topic is Acemoglu, who found that the share of employment in medium-skilled professions is shifting to a cohort of high- and unskilled professions [5]. This is confirmed in the studies of David & Dorn, who, using a spatial equilibrium model, found that information technologies were adapted in “routine” occupations, there was a redistribution of unskilled workers in the service sector, which is difficult to automate [6]. We

can agree with this, because if the demand for services is not automated, the replacement of routine tasks by technology in the production of goods will increase employment and wages for low-skilled workers in the service sector.

Previous global changes in the world production have not increased poverty or reduced jobs. There was a disappearance of some professions in the labor market, as well as short-term unemployment, which is necessary for retraining for new jobs.

The first three industrial revolutions were based on steam, electricity and electronics power, respectively. The fourth will be based on the results of electrical revolution, the further development of information technology, the Internet, cybernetworks and their autonomous learning and integration of production processes. Supporters of the onset of the fourth industrial revolution talk about its characteristic features, which are expressed in speed (exponential growth of development), scale (changes will affect every area of production) and the impact of systems (transformation of all industries).

Some experts believe that the consequences for the labor market associated with the fourth industrial revolution will be catastrophic and technological unemployment is inevitable, because the changes taking place are so fast that they can outpace the ability of society to respond to them. Many professions were previously considered “safe” because they were difficult to automate, but today artificial intelligence can even create music or paintings.

But the problem is that today there are vastly different assessments of the impact of digitalization and automation on jobs, and they have mostly been focused on countries with more developed economies.

### **References:**

1. Frey C., Osborne M. *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* Oxford: Oxford Martin School. 2013. 72 p.
2. Stern A. *Raising the Floor: How a Universal Basic Income Can Renew Our Economy and Rebuild the American Dream* // *European Journal of Risk Regulation*. 2017. Vol. 8. Special Issue 4. P. 811–813.
3. Summers L.H. *Economic Possibilities for Our Children* //

NBER Reporter. 2013. Vol. 4. P.1–6.

4. Graetz G., Michaels G. Robots and Work. Bonn: IZA. IZA Discussion Paper 8938. 2015.

5. Acemoglu D., Robinson James A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. M.: ACT. 2016. 693 p.

6. David H., Dorn D. The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market // American economic review. 2013. Vol.103(5). P.1553-97.

М. Вовк, доктор філософії з менеджменту,  
Є. Большакова, доктор філософії з менеджменту,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

У сучасних умовах постійних трансформаційних змін перед керівниками підприємств постає завдання щодо визначення нових напрямів розвитку, які сформуують нові конкурентні переваги у бізнес-середовищі. Важливою складовою в таких умовах є цифровізація бізнесу, що вимагає від керівників підприємств адаптивних підходів до управління.

Цифрова трансформація стає ключовим фактором в сучасному бізнесі, що вимагає від підприємств адаптуватися до нових технологічних вимог і змінювати свої бізнес-процеси в залежності від потреб потенційних споживачів. На думку Салабай В. та Кравченко М., які зазначають, що основна мета концепції управління-бізнес процесами є перш за все їх оптимізація та вдосконалення з метою досягнення стратегічних бізнес цілей підприємства в сучасних умовах функціонування. З іншого боку BPM (business process management) можна розглянути як методологію, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, якість продуктів та послуг, зменшити витрати та знайти слабкі місця у системі [3]. Разом з тим, концепція управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації бізнесу дозволяє не просто підвищити якість продуктів, але й здійснити розробку нових та модифікувати наявні продукти з урахуванням нових споживчих переваг.

Жосан Г. та Кириченко Н. розглядають цифрову трансформацію, як одним із ключових етапів процесу трансформації, який складається з наступних напрямків: автоматизація, інформатизація, цифровізація [2]. Враховуючи вищезазначені напрямки необхідно розглянути основні складові бізнес-процесів, що допоможуть автоматизувати операційну діяльність на підприємстві (рис.1).

Інформатизація бізнес-процесів полягає у використанні інформаційних систем і технологій для забезпечення ефективної взаємодії та обміну інформацією між різномірними елементами системи управління, виробничими та іншими організаційними процесами, а також базами даних і масивами даних на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища [2].



Рис. 1 – Основні етапи переходу від ручної праці до автоматизації виробництва [побудовано автором на основі 2]

Необхідно відмітити, що діджиталізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність та якість продукції, зменшити час на виробництво та спростити управління підприємством. Це дозволяє підприємствам стати більш конкурентоспроможними та забезпечити стабільність свого розвитку [1].

Таким чином, своєчасне та ефективне управління бізнес-процесами в умовах цифровізації бізнесу формує нові конкурентні переваги в якості автоматизації виробництва, що націлене на підвищення якості виробництва



конкурентоспроможної продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках, раціонального використання ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій з метою мінімізації операційних витрат.

### Список використаних джерел:

1. Воржакова Ю. П., Музикоришко В. О. Діджиталізація бізнес-процесів промислових підприємств: переваги та недоліки. 2023 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279569> (дата звернення: 28.08.23)
2. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*, (4), 82–91. (2022). URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6> (дата звернення: 28.08.23)
3. Салабай В. О, Кравченко М. О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. 2023 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279696> (дата звернення: 28.08.23)

О. Єгорова, к.е.н., доцент,  
А. Токар, М. Жила, здобувачі вищої освіти ОС Магістр,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **SMART-ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ**

Стратегія підприємства є його сконцентрованим баченням себе в майбутньому, своїх цілей та шляхи їх досягнення. Стратегічне перспективне планування підприємства передбачає, зокрема, планування його фінансових результатів і фінансового стану. Між цими аспектами стратегії розвитку підприємств є безпосередній зв'язок – міцний фінансовий стан неможливий без отримання стабільних достатніх сум прибутку, а високий рівень прибутковості неможливий у підприємств, які мають незадовільний фінансовий стан.

Серед важливих складових процесу стратегічного планування його фінансових результатів і фінансового стану:

аналіз внутрішніх ресурсів; аналіз зовнішніх факторів; аналіз ситуації; формулювання цілей та стратегії їх досягнення.

Ключові етапи стратегічного планування:

- 1) формулювання місії;
- 2) формулювання бачення;
- 3) ідентифікація цінностей;
- 4) стратегічний аналіз (внутрішній і зовнішній);
- 5) планування стратегії діяльності;
- 6) планування комунікації;
- 7) імплементація стратегії.

Планування стратегії діяльності являє собою визначення шляхів досягнення стратегічних цілей, що, як правило, припускає специфікацію завдань або певних проміжних результатів, що ведуть у напрямку до кожної стратегічної мети.

Відносно стратегічного аналізу відома популярна англійська гра слів: Goals must be SMARTER (Цілі мають бути РОЗУМНІШИМИ), яка містить рекомендації, покликані сприяти затребуваності та практичній корисності плану.

SMARTER – абревіатура, що включає в себе рекомендації якими мають бути стратегічні цілі:

– Specific (конкретні) – тобто, не слід ставити завдання в дусі «неухильно домагатися ще більших успіхів», «поглиблювати і вдосконалювати», «всебічно розвивати» і т. п.). Загальний стратегічний план варто скласти у вигляді переїлку більш вузьких планів дій;

– Measurable (Вимірювані) – формулювання цілей і завдань щодо фінансових результатів і фінансового стану повинні містити вимірювані показники, за якими можна ясно судити про досягнутий прогрес;

– Acceptable (прийнятні) – цілі і завдання щодо фінансових результатів і фінансового стану не повинні входити в протиріччя з наявними планами, зобов'язаннями тощо;

– Realistic (реалістичні) – цілі та завдання повинні відповідати наявним ресурсам – фінансовим, технічним, кадровим і т. д.;

– Time frame (вкладаються в часовий рамки) – план-графік виконання поставлених завдань повинен бути практично

реалізованим і збалансованим;

– Extending (нарощувати) – цілі та завдання повинні сприяти нарощуванню можливостей і повної реалізації потенціалу підприємства щодо покращення фінансових результатів і зміцнення його фінансового стану;

– Rewarding (винагороджується) – успішне виконання цілей і завдань повинне припускати розширення доступу виконавців до значимих для них цінностей.

Таким чином, правильно організоване стратегічне планування набуває рис процесу, який передбачає безперервний аналіз отриманих результатів і коригування попередніх етапів роботи. Стратегічний план при цьому підході в кожній фазі розвитку проходить повторюваний цикл: планування – реалізація – перевірка – оцінка.

#### **Список використаних джерел:**

1. Dorohan-Pysarenko, L., Rebilas, R., Yehorova, O., Yasnolob, I., Kononenko, Z. Methodological peculiarities of probability estimation of bankruptcy of agrarian enterprises in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*, 2021. Vol. 7. No. 2, 20–39. DOI: 10.51599/are.2021.07.02.02.

2. Dorohan-Pysarenko, L., Yehorova, O., and Panchenko, I. The Features of Analysis of Efficiency of Implementation Technological Innovations in Agriculture, *Sci. innov*, 2020. V. 16, no. 3, 25-35. DOI: 10.15407/scin16.03.025.

3. Gorb, O., Dorohan-Pysarenko, L., Yehorova, O., Yasnolob, I., & Doroshenko, A. Boston consulting group matrix: Opportunities for use in economic analysis. *Scientific Horizons*, 2022. V. 25(7), 20-30. DOI: 10.48077/scihor.25(7).2022.xx-x.

4. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Яснолоб І. О. (2022), Особливості оцінки ймовірності банкрутства аграрних підприємств в Україні. *Інфраструктура ринку*. № 68, 223-231. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct68-39>.

5. Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В., Яснолоб І. О. (2022), Методичні підходи до оцінки ймовірності банкрутства українських підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 76, 209-216. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-30>.

*З. Живко, науковий старший співробітник,  
Наукового центру інноваційних досліджень,  
Естонія*

## **МОДЕЛЬ РИНКУ ПОСЛУГ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Ринкова економіка у сучасних умовах потребує розробки нових підходів до менеджменту персоналу підприємства, адже саме працівники є його основним резервом. Оскільки ринкове середовище постійно змінюється, принципи, які є основою системи управління персоналом підприємства повинні постійно уточнюватися та оновлюватися.

Симбіоз досвіду закордонних та вітчизняних практиків і теоретиків дозволив сформулювати основну мету управління персоналом, яка полягає у максимальному формуванні, розвитку та застосуванні персоналу підприємства і його потенціалу, яка досягається через виконання загальних та спеціальних функцій.

Управлінці реалізують загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у тих межах, які передбачені для кожного органу. Що стосується спеціальних функцій управління персоналом, то їх реалізують структурні підрозділи відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Рис. 1 наглядно демонструє модель українського ринку послуг з управління персоналом. В її основі лежить взаємозв'язок між ринком праці (центри зайнятості), суб'єктами пропозиції ринку (компанії з HR-консалтингу, рекрутингові агенції та ін.) та ринком освітніх послуг (заклади вищої освіти, професійно-технічні навчальні заклади) з метою побудови успішної професійної кар'єри, надання послуг з управління персоналом для підприємств і реалізації засад навчання упродовж життя.

Варто зазначити, що ефективність функціонування сучасного підприємства багато в чому визначається системою управління персоналом, від того, наскільки швидко і адекватно ця система адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища

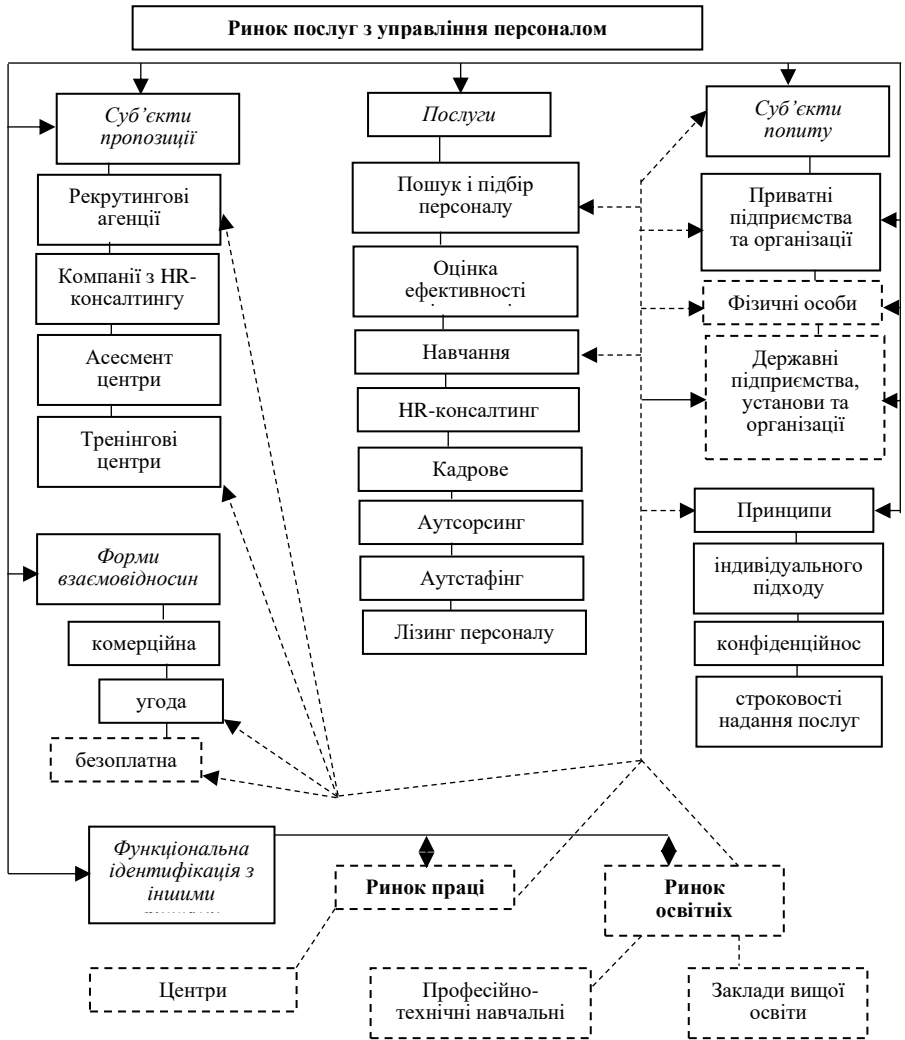


Рис. 1. Сучасна модель функціонування ринку послуг з управління персоналом в Україні [1]

Істотна зміна правил господарської взаємодії, посилення конкуренції практично на всіх сегментах вітчизняного ринку, вплив міжнародного середовища з одного боку, і розширення

практики зарубіжного корпоративного менеджменту, норм етики ділового спілкування, необхідність в індивідуалізації бізнесу – з іншого боку, обґрунтовують необхідність зміни підходів до діяльності менеджерів, в тому числі менеджерів з персоналу [2].

Таким чином, система управління персоналом забезпечує ефективну роботу з персоналом та визначає її напрями, ти самим здійснює надзвичайно важливий вплив на діяльність підприємства загалом. Тому, управлінці, зважаючи на досвід іноземних підприємств, конкурентів та свій власний повинні приділяти цьому велику увагу.

### **Список використаних джерел:**

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

2. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158 (1). С. 51-56.

Т. Іщейкін, к.е.н., доцент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Інновації та ноу-хау являють собою невід’ємну складову розвитку будь-якої країни світу. Глобалізація економічних процесів прискорила розвиток та використання цифрових технологій. Спочатку каталізатором використання цифрових даних стала пандемія COVID-19, а потім і повномасштабна війна РФ проти України. Зарубіжні підприємства активно впроваджують цифровізацію у свою господарську діяльність, через те, що на сьогодні покупець прагне отримувати обмін з перевищенням, тобто отримувати більше, ніж віддає та очікує, тобто взаємодія з ним має бути максимально зручною та

швидкою. Вивченням процесу діджиталізації та його впровадженням у практичну діяльність суб'єктів господарювання займалися як закордонні так і вітчизняні науковці, серед яких: Д. Крейс, Дж. Блумберг та Дж. Манчіні, Дж. Скот Бреннен, К. Шваб, О. Гусєва, С. Легомінова, А. Нотаріна, О. Грибіненко, Б. Тетерятник. Більшість науковців розглядають терміни «цифровізація» та «диджиталізація» як тотожні поняття. Детально описують цей процес О. Ю. Гусєва та С. В. Легомінова, вони розуміють, поняття «диджиталізація» та «цифровізація» як процес розробки, створення та впровадження діджитал-технологій у оптимізацію та автоматизацію технологічних та економічних процесів на підприємстві, зростання продуктивності праці та налагодження ефективного зворотного зв'язку зі споживачами продукції. Багато спеціалістів зі сфери ІТ розглядають діджиталізацію як процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі процеси діяльності компаній з метою реформування їх на більш ефективні та легкі. Найпоширенішими прикладами діджиталізації є застосунки Дія, онлайн-навчання на платформі Moodle, послуги цифрового телебачення від додатків Netflix та Megogo, відеохостинг YouTube, електронні петиції, цифровий підпис, електронні декларації (ваучери) на надання медичних, освітніх, банківських, туристичних та інших видів державних та недержавних послуг [1, с. 34]. З метою визначення переваг, які створює впровадження діджиталізації у економічні процеси підприємства, необхідно виділити власне самі процеси, які відбуваються під час здійснення підприємством певного виду господарської діяльності. Частіше за все, на практиці, усі економічні процеси поділяють на 3 основних види: основні (виробничі), забезпечувальні (допоміжні) та управлінські (керівні). Для кожного блоку є свої інструменти покращення. До основних належать всі господарські операції, що пов'язані з процесом виробництва та збутом готової продукції або послуг, тобто виробництво товарів кінцевого споживання, закупівля сировини та матеріалів для виробництва, прямі та непрямі продажі товару (B2B, B2C), доставка товару споживачу, сервісне та післягарантійне обслуговування.

Забезпечувальні – це господарські процеси, пов’язані з обслуговування основних та допоміжних операцій, а саме: логістика, інформаційно-технічне забезпечення, підтримка безпеки, юридичний та фінансовий супровід господарських операцій.

До головних належать управлінські процеси – це операції, що пов’язані з управлінням та стратегічним розвитком цілого підприємства: управління стратегією, фінансовою, збутовою маркетинговою діяльністю підприємства, управління персоналом та організаційним розвитком, якістю продукції, комунікацією зі споживачами та ін. На сьогодні війна в Україні спричинила масу проблем для українського бізнесу і економіки України загалом. Серед ключових варто виділити обмежені ресурси, малу кількість замовлень, проблеми з логістикою, нестачу кадрів, фінансів та сировини. Складні умови сьогодення не повинні стати на заваді впровадженню діджиталізації, навпаки вони повинні прискорити цей процес через майбутні перспективи.

Перехід до цифрових технологій може значно спростити та оптимізувати роботу підприємства у трьох основних напрямках його діяльності. А саме: документоведення, аналіз та обробка даних, організаційно-управлінська діяльність.

По-перше, через використання соціальних мереж, SSM просування, запуск та оптимізацію рекламної кампанії на різних інтернет платформах можна локалізувати власну господарську діяльність, а також розширити аудиторію споживачів продукції.

По-друге, використання цифрових застосунків дає можливість здійснювати ефективне планування та управління ресурсами, які є обмеженими у підприємства. Автоматизація більшості процесів створює можливість для зменшення кількості бізнес-процесів, чисельності персоналу і витрат на його утримання.

По-третє, однією з головних переваг є налагодження ефективного зворотного зв’язку із споживачами. Комп’ютерні та мобільні застосунки дають можливість детально виокремити цільову аудиторію споживачів, відшукати нові методи співпраці з нею, накопичити, провести аналіз за



допомогою цифрових інструментів статистичні дані і на їх основі отримати повну інформацію, що смаків, вподобань та бажань споживачів.

Отже зазначимо, що використання та впровадження цифрових розрахунків дає можливість ефективно налагодити внутрішню та зовнішню логістику, а також ухвалювати своєчасні управлінські рішення. Виходячи з вищезазначеного, основними перевагами діджиталізації економічних процесів є підвищення рівня конкурентоспроможності товарів/послуг, прихильність підприємству з боку споживачів, швидка та адаптивна комунікаційна політика, оптимізація використання ресурсів, зниження витрат на виробництво та збут продукції, для забезпечувальних і управлінських бізнес-процесів – спрощення роботи з великими потоками даних, контроль за якістю продукції, своєчасність схвалення управлінських рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecomebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecomebi_2018_1_7) (дата звернення: 19.11.2022).

2. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». 2021, № 100. С. 88–95. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619> (дата звернення: 17.11.2022).

3. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20> (дата звернення: 16.11.2022).

4. Фіщук В., Матюшко В., Чернів Є. Україна 2030e - країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html> (дата звернення: 19.11.2022).

Р. Кривчун, здобувач вищої освіти рівня доктор філософії спеціальності 073 Менеджмент,

Н. Чернікова, к.е.н., доцент – науковий керівник,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

На сучасному етапі розвитку цифровізація стала ключовим чинником трансформації різних сфер та галузей діяльності. Вітчизняні підприємства характеризуються низьким рівнем цифровізації бізнес-процесів, та, відповідно, відстають від загальних трендів цифровізації. Впровадження сучасних цифрових технологій викликано необхідністю формування більш досконалих бізнес-процесів, покращенню їх гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, створення додаткових конкурентних переваг для підприємства. Метою цифровізації бізнес-процесів є оптимізація наявного ресурсного потенціалу, витрат робочого часу на виконання тих чи інших завдань, підвищення ефективності виконання окремих бізнес-процесів та господарської діяльності в цілому [3].

Технології цифровізації широко застосовуються сьогодні у таких напрямках як: поліпшення в цілому бізнес-моделей підприємств; розробка цифрових послуг та товарів; автоматизація процесів збору, обробки та зберігання даних; покращення адміністративних функцій, а також функцій управління виробничими процесами, збутом тощо. Переведення підприємств у цифрове середовище надасть їм певні переваги, які наведено на рисунку 1.

Використання цифрових технологій в організації бізнес-процесів підприємств дозволить:

зменшити витрати часу та коштів на поїздки в відрядження для проведення або участі у нарадах або конференціях завдяки використанню онлайн платформ (Zoom, Google Meet та ін.);

знижити фінансові витрати на рекламу продукції за рахунок заміни білбордів, телереклами на рекламу в соціальних мережах (Інстаграм, Фейсбук, Телеграм та інші месенджери), що дозволять охопити більш широку аудиторію споживачів [2].

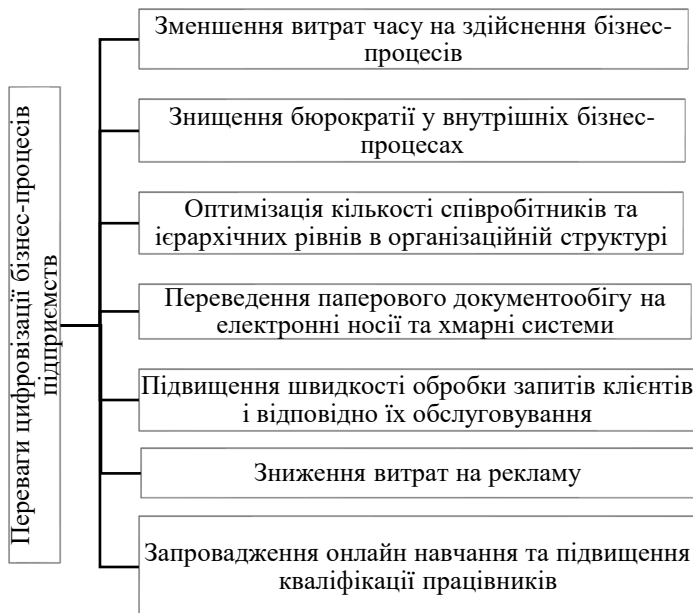


Рис 1. Переваги переходу підприємств у цифрове середовище [1]

Переведення підприємств у цифрове середовище потребують використання цілого набору процедур, таких як:

- цифровізація виробничих процесів;
- контроль над виконанням робіт та якістю продукції;
- комунікації з командою і клієнтами;
- розробка маршрутів логістики й поставки тощо.

Цифровізація бізнес-процесів націлена на спрощення ведення підприємницької діяльності та підвищення рівня автоматизації всіх видів робіт. Тому, можна зробити висновок, що вона є важливим етапом у розвитку бізнесу, який дозволить не тільки спростити роботу персоналу, а й зменшити фінансові витрати підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців.

Економіка та держава. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.

2. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7)

3. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки. № 4 (46). 2020. С. 249-255.

О. Левченко, д.е.н., професор,  
Т. Немченко, к.е.н, доцент,

*Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ SMART-ЕКОНОМІКИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ПЕРІОД ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВОЇ СИСТЕМИ**

Зважаючи на трансформаційні процеси, які супроводжують розвиток світової економічної системи, що пов'язані, насамперед із стрімким технологічним розвитком, екологізацією суспільної діяльності, тенденціями забезпечення сталості функціонування господарських об'єктів, інтелектуалізацією економічних процесів, відбувається поступова зміна економічного укладу на користь Smart-економіки.

На думку Каленюк І. та Унінець І. Smart-економіку можна у широкому значенні трактувати як спосіб упорядкування економічних відносин, який ґрунтується на використанні найсучасніших розумних технологій, впровадженні принципів сталості (sustainability) і соціальної відповідальності та підпорядкований цілям створення комфортних і безпечних умов життя громадян [1].

Відповідно, виходячи із визначення Smart-економіки, можна зробити висновок, що основні перспективи її розвитку будуть залежати від удосконалення її ключових елементів.

Розгляд Smart-економіки на сучасному етапі тісно пов'язаний із функціонуванням розумних міст, позаяк тенденція до урбанізації та зростання населення світу вимагає

переорієнтації підходів до управління міськими ресурсами, особливо мегаполісів, так званих «глобальних міст», які є фінансовими центрами та акумулюють значну частку фінансових ресурсів, відіграючи провідну роль у функціонуванні національних економік [2]. Їх діяльність сконцентрована на впровадженні передових технологій із одночасним забезпеченням добробуту (енергозбереження, покращення інфраструктури, оптимізація роботи громадського транспорту, турбота про екологію, тощо).

Спираючись на зазначене, зауважимо, що основним стрижнем становлення Smart-економіки є розумні технології, тож виправданим є курс великих корпорацій та малих підприємств щодо активного запровадження інновацій та ІКТ для нарощення виробничої ефективності, оптимізації ланцюгів постачання та надання якісних послуг для споживачів. Поширення застосування штучного інтелекту дає змогу автоматизувати рутинні завдання, швидше здійснювати аналіз даних для виявлення тенденцій та прогнозування попиту.

Ключовим ресурсом, як свідчать перспективи розвитку світової економічної системи, стають дані, що широко застосовуються підприємцями, зокрема для прийняття успішних підприємницьких рішень, генерування інновацій, розробки нових продуктів та послуг, поліпшення обслуговування споживачів, тощо. Відповідно, Інтернет речей (IoT) в майбутньому відіграватиме провідну роль в процесі обробки та аналізу даних. Останні розробки за рахунок автоматизації, автоматичного контролю та дистанційного управління здатні без втручання людини не лише обробляти дані, а й автоматизувати виробничі процеси, що суттєво знижуватиме витрати [3].

Тож, можна зауважити і про виклики, які супроводжують технологічний розвиток. Насамперед, мова йде про загрозу зникнення великої частини робочих місць, зокрема тих, які пов'язані із фізичною працею, зростання цифрового розриву, посилення соціальної нерівності, зростання необхідності формування інклюзивно сприятливого середовища для залучення до економічної діяльності якомога більшої частини населення.

Зауважимо, що нарощення технологічних потужностей

призводить до зростання споживання електричної енергії та інших наслідків, що мають вагомий вплив на екологію. Тож, одним з питань становлення Smart-економіки, на нашу думку, буде розробка та впровадження стратегій сталого розвитку регіонів, що включатимуть заходи щодо мінімізації впливу на навколишнє середовище.

Окрім зазначеного, вагомого значення набирає питання забезпечення безпеки даних та їх приватності. Системи, які покликані забезпечувати процеси збору, зберігання та обробки даних повинні відповідати найвищим стандартам, щоб уникнути можливого несанкціонованого доступу.

Актуальності набирає питання правового регулювання особливостей функціонування Smart-економіки, що, насамперед, пов'язані із формуванням та розвитком правової бази, яка унормовуватиме всі аспекти діяльності Smart-економіки, що зазначені вище, зокрема кібезбезпеки, захисту приватних даних, інформації, дотримання прав інтелектуальної власності, соціального захисту та збереження довкілля, тощо.

Підсумовуючи зазначене, зауважимо, що розвиток Smart-економіки в сучасний період тісно пов'язаний із стрімким технологічним прогресом та спрямований на забезпечення соціального добробуту, цифровізацію, екологізацію, інтелектуалізацію економічної діяльності із урахуванням глобалізаційних тенденцій, а отже вимагає врахування низки правових, соціальних, етичних та безпекових аспектів для забезпечення сталого й інклюзивного розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Каленюк І. С., Унінець І. М. Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 49. С. 5-20.

2. Унінець І. М. Глобальні міста в суб'єктній диспозиції Smart-економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 56-64.

3. Suntsova O. The definition of smart economy and digital transformation of business in the concepts Industry 4.0 and 5.0. *Technology Audit and Production Reserves* 2022. №4 (66), С.18–23. URL: <http://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.265105>

К. Махиборода, здобувачка кафедри глобальної економіки  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМИ ЗВІТНОСТІ АКВАКУЛЬТУРИ З ВИОКРЕМЛЕННЯМ ОРГАНІЧНОЇ АКВАКУЛЬТУРИ**

Очевидною є недосконалість форми 1А-риба (річна) з огляду на те, що вона не враховує всіх форм та напрямів аквакультури, у тому числі органічної аквакультури. Пропонуємо змінити назву № 1А-риба (річна) «Виробництво продукції аквакультури за 20\_\_ рік» на «Звіт про аквакультуру за 20\_\_ рік». Також додати новий розділ до звітності «Розділ 12. Вироблено органічної продукції аквакультури(риб) та інших гідробіонтів», з двома підпунктами: «12.1. Вироблено органічної продукції аквакультури (риб)», «12.2. Вироблено органічної продукції аквакультури (ракоподібні, молюски, водорості)» (табл. 1).

Також важливо внести доповнення до Інструкції для заповнення «Звіт про аквакультуру за 20\_\_ рік» є дуже важливим кроком для поліпшення якості інформації та забезпечення точності звітних даних.

**XIII. Порядок заповнення розділу 12 «Вироблено органічної продукції аквакультури (риб) та інших гідробіонтів»**

1. Розділ 12 заповнюється лише суб'єктами господарювання, що внесені до Державного реєстру операторів, що здійснюють виробництво продукції відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, за наявності сертифіката, що засвідчує відповідність процесу виробництва продукції вимогам законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції.

2. У пункті 12.1 «Вироблено органічної продукції аквакультури (риб)» відображаються дані щодо вирощування органічної продукції аквакультури за видами риб протягом звітного року.

3. У пункті 12.2 «Вироблено органічної продукції аквакультури (ракоподібні, молюски, водорості)» відображаються дані щодо вирощування органічної продукції інших гідробіонтів

(ракоподібні, молюски, водорості) за видами та протягом звітного року.

Таблиця 1

1. Вироблено органічної продукції аквакультури (ракоподібні, молюски, водорості)

3-літерний код ISSC AAP	Назва виду		Код рядка	Номер, дата видачі та дата закінчення строку дії сертифіката*	Усього		Ставки		Садки	
	Українською	латиною			кількість, шт (сума граф 4,6,8,10,12)	маса, кг (сума граф 7,9,11,13)	кількість, шт	маса, кг	кількість, шт	маса, кг
A	Б	В	Г	1	2	3	4	5	6	7
AAS	Рак широкопалий	<i>Astacusa stacus</i>	12.2.1							
CRD	Рак вузькопалий	<i>Astacustodactylus</i>	12.2.2							
CRP	Рак австралійський червоноклещневий	<i>Cheraxquadricarinatus</i>	12.2.3							
PRF	Креветка гігантська прісноводна	<i>Macrobrachiumrosenbergii</i>	12.2.4							
PNV	Креветка білонога	<i>Penaeusvannamei</i>	12.2.5							
	Інші ракоподібні		12.2.6							
MSM	Мідія середземноморська	<i>Mytilusgalloprovincialis</i>	12.2.7							
OYG	Устриця гігантська далекосхідна	<i>Magallanagigas</i>	12.2.8							
OYF	Устриця європейська	<i>Ostreaedulis</i>	12.2.9							
	Інші молюски		12.2.10							
	Водорості		12.2.11							



4. Дані розділу 12 заповнюються за категоріями водних об'єктів або технологічних пристроїв, у відповідності до зазначених у звіті показників.

У разі вирощування органічної продукції у інших технологічних пристроях, не передбачених відповідними переліками, визначеними у пунктах 12.1 та 12.2, дані вносяться до граф 12 та 13 відповідних пунктів.

5. У графі 1 пунктів 12.1 та 12.2 зазначається номер, дата видачі та дата закінчення строку дії сертифіката, що підтверджує відповідність процесу виробництва продукції вимогам законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції, виданого органом сертифікації, який внесено до Державного реєстру органів сертифікації у сфері органічного виробництва та обігу органічної продукції.

6. За всіма рядками у пунктах 12.1 та 12.2 графа 2 дорівнює сумі граф 4, 6, 8, 10 і 12, а графа 3 – сумі граф 5, 7, 9, 11 і 13.

Оновлена Інструкція для заповнення «Звіт про аквакультуру за 20\_\_ рік» має сприяти збору більш точної та корисної інформації для подальшого аналізу та прийняття рішень у галузі аквакультури.

#### **Список використаних джерел:**

1. Закон України «Про аквакультуру» від 08.09.2012. № 529–VI. URL: <http://rada.gov.ua/laws/show/5293-17>

1. Закон України «Про затвердження форми звітності № 1А-риба (річна) «Виробництво продукції аквакультури за 20\_\_р.» та інструкції щодо її заповнення» від 21.03.2012 № 141 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0514-12#Text>

3. Закон України «Про затвердження Порядку (детальних правил) органічного виробництва та обігу органічної продукції» від 23 жовтня 2019 р. № 970 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970-2019-%D0%BF#Text>

4. Vdovenko N. M., Korobova N. M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. Wspolraca Europejska. 2015. № 3 (3). Vol. 3. С. 68–80.

5. Вдовенко Н. М., Наконечна К. В. Особливості структурних змін в економіці України. Економіка АПК. 2018. № 9. С. 56–61.

6. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 4–9.

7. Ложачевська О. М., Вдовенко Н. М., Родченко С. С., Ігнатюк В. В. Управління системою адаптивного стратегічного планування інноваційно орієнтованого конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації та COVID-19. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 1 (248). С. 53–60.

В. Момот, д.е.н., професор,  
О. Литвиненко, к.е.н., доцент,  
*Університет імені Альфреда Нобеля,  
м. Дніпро, Україна*

## **ПЕРЕХІД ДО SMART-ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Сучасний світ переживає трансформаційну еру, де технологічний прогрес і цифрові інновації реформують традиційний підхід до економічної діяльності. Сучасний розвиток технологій сприяє настанню нової економічної парадигми – Smart-економіки. Smart-економіка базується на інтеграції цифрових інновацій у різні сфери господарської діяльності. Smart-економіка визначає новий напрямок розвитку, що передбачає інтеграцію сучасних технологій у всі сфери господарської діяльності.

Імплементация Smart-економіки є актуальною темою для світових та європейських господарських систем. Ця концепція передбачає використання технологій, які забезпечують ефективне використання ресурсів, стійкість та високий соціальний добробут. Імплементация Smart-економіки може бути дуже доцільною для України, оскільки це може допомогти розв'язати проблеми, пов'язані з відновленням економічного розвитку країни навіть під час війни. Для цього вже зараз треба

створювати інтелектуальну базу та розробляти механізм впровадження Smart-економіки. Слід заважити, що Україна вже почала рухатися у цьому напрямку та досягла значних успіхів ще до війни при впровадженні концепції «Держава у смартфоні». Дійсно, застосунок Дія, що є уособленням цієї концепції значно спростив певні формальні моменти протягом перших тижнів російської агресії та дозволив громадянам отримувати фінансову та інші види допомоги від держави при класичних форс-мажорних обставинах, навіть при відсутності необхідних документів у традиційному паперовому вигляді.

У більш широкому змісті імплементація Smart-економіки передбачає використання нових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн (Blockchain) тощо. Важливим аспектом є розвиток партнерства між державою, приватним сектором та академічними установами.

У період відновлення країни, імплементація Smart-економіки беззаперечно буде мати потужний позитивний вплив, зокрема за рахунок суттєвого збільшення продуктивності праці, зменшення витрат на енергетику та зменшення викиду шкідливих речовин, що теж є надто важливим, адже Україна наразі потерпає від низки екологічних проблем, спричинених агресією. Крім того, негайно інструменти Smart повинні знайти свою реалізацію у освітньому процесі, коли під час бойових дій вітчизняні ЗВО повинні забезпечити доступ до знань незалежно від локалізації здобувачів.

Якщо звернутися до досвіду європейської спільноти, то до головних складових Smart-економіки треба віднести:

- Розумні міста та інфраструктура, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів.
- Цифрові платформи, що об'єднують різні галузі економіки та сприяють створенню екосистеми співпраці.
- Електронні системи управління, що автоматизують процеси та забезпечують швидкий доступ до інформації.

Розумні міста є однією з ключових складових Smart-економіки. Це міста, де використовуються технології для управління інфраструктурою, ефективного використання ресурсів, забезпечення безпеки та комфорту громадян. Європейські міста, такі як Амстердам, Копенгаген та Барселона,

вже досягли значних успіхів у впровадженні Smart-технологій, що дозволило покращити якість життя мешканців та знизити вплив на навколишнє середовище.

Європейська економіка знаходиться перед важливим завданням імплементації Smart-економіки. Вона стикається з викликами, пов'язаними з необхідністю забезпечення кібербезпеки, навчанням населення новим навичкам і створенням регуляторних рамок для сприяння інноваціям. Проте це також відкриває перед Європою можливість відіграти ключову роль у створенні сталого та конкурентоспроможного господарства. Застосування Smart-підходів у виробництві, транспорті, охороні здоров'я та інших сферах стимулює інновації та створює нові можливості для підприємництва.

Європейські країни демонструють приклади успішної імплементації Smart-економіки. Естонія вважається лідером у сфері електронного урядування та цифрових послуг для громадян. Швеція активно впроваджує смарт-технології у сфері енергетики, що призвело до зменшення викидів CO<sub>2</sub> та підвищення ефективності використання ресурсів.

Слід зауважити, що в Україні вже досягнутий певний прогрес у сфері електронного урядування та цифрових послуг, як вже вказувалося. Також є відомі просування у застосуванні смарт-інструментів у системі охорони здоров'я. Але зрозуміле, що це тільки перші кроки, та як вже вказувалося потрібні механізми імплементації Smart-економіки, щоб системно забезпечувати конкурентні переваги праці в нашій державі.

Smart-економіка впливає на структуру робочих місць, вимагаючи нових навичок від працівників. Заохочує інвестиції в дослідження та розробки, спрямовані на технологічний прогрес.

Разом з тим, Smart-економіка також включає певні виклики для Європейської спільноти, серед яких перш за все треба відмітити:

- Необхідність створення сприятливого середовища для інновацій та підприємництва.

- Регулювання діяльності в галузях, де Smart-технології можуть зашкодити споживачам або порушити приватність.

Smart-економіка – це нова реальність, яка вимагає адаптації та узгоджених зусиль від усіх суб'єктів господарювання. Smart-

економіка визначає нові стандарти розвитку економіки та суспільства в цифрову епоху. Її імплементація у світових та європейських господарських системах вимагає спільних зусиль урядів, бізнесу та громадян. А Україна завдяки організації процесу відновлення економіки на принципово нових, більш ефективних, заощадливих та екологічних засадах має потенціал стати одним з лідерів у цьому напрямку, забезпечуючи можливості для інноваційного розвитку та відновлення належних стандартів якості життя своїх громадян. Це потрібне навіть виходячи з того, що Україна буде вимушена конкурувати за повернення власних громадян із закордону, а це неможливе без забезпечення високих стандартів якості життя.

A. Nikolaienko, PhD student,  
*National Aviation University,  
Kyiv, Ukraine*

## **INFLUENCE OF GLOBAL CHALLENGES ON THE DOMESTIC IT MARKET**

The Russian aggression and war inhibits the development of the economy and business. Outsourced IT companies were able to adapt to new realities quite quickly. In those Ukrainian companies for which local markets were key, the situation is dire. A quick reaction is necessary to protect and support the diversification processes of such companies.

Currently, IT is one of the few areas that consistently brings foreign currency to Ukraine (more than 4% of all revenues) and helps the economy to remain afloat.

Ukrainian IT market is developing under the influence of global challenges, which have their direct and indirect impact on it. From a theoretical point of view, the challenge can be considered to be a pandemic, a financial crisis in the West (including an increase in the infection in Europe), a war and a growing energy crisis in Ukraine and European countries.

The war is slowing down economic and business development. Due to the full-scale Russian invasion of the country, and in particular, representatives of the conservative branches, such as banks, finance, public sector, had to review plans quickly and reduce

activity in Ukraine due to high risks. In the first months of the war, the market started, but most companies have finally resumed their operations and see the potential for continued and even expanded operations in Ukraine.

However, war is not the only factor to be considered. An even more significant factor is the slowdown in investment in the technology sector worldwide. Thus, despite such victories of it sector as the leader on share of export revenues among all sectors of economy of Ukraine, some international investors still see risks for continuation of current objects or launching new ones.

### **References:**

1. Nikolaienko A.K., Simakhova A.O. (2022) Vplyv hlobalnykh vyklykiv na natsionalnyi IT-sehment [Impact of global challenges on the national IT segment]. NAU - "Problems of a systemic approach in economics", ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY, vol. 3 (89).

2. Sardak S., Korneyev M., Simakhova A., Bil'ska O. Global factors which influence the directions of social development, Problems and Perspectives in Management. 2017. № 15(3). 323–333. DOI:[http://10.21511/ppm.15\(3-2\).2017.02](http://10.21511/ppm.15(3-2).2017.02).

3. Bonyak O., available at: [https://zaxid.net/itv\\_ukrayini\\_pid\\_chas\\_viyni\\_migratsiyni\\_nastroyi\\_y\\_ekonomichni\\_progozi\\_n1547137](https://zaxid.net/itv_ukrayini_pid_chas_viyni_migratsiyni_nastroyi_y_ekonomichni_progozi_n1547137)

4. Strelnykov, O. Ukrainian IT on the war rails - what is happening to the industry right now and what to expect after victory, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-the-war/>

О. Овчарук, к.е.н., доцент,  
А. Черевань, Д. Ворон, здобувачі вищої освіти СВО Бакалавр,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

### **ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ SMART-ЕКОНОМІКИ**

Інтелектуальна економіка ґрунтується на комплексній модернізації та інноваційному розвитку всіх секторів економіки на основі технологій нового покоління та забезпечує високу додану вартість, енергоефективність, формування захищеного

природного середовища та соціальну стабільність [1, с. 33].

Зважаючи на стрімкий розвиток інновацій, технологій та і світу в цілому, необхідно діяльність господарюючих суб'єктів провадити з урахуванням цих викликів, і все більшого значення набуває Smart-економіка.

У широкому значенні ми можемо розуміти під смарт-економікою (Smart Economy) такий спосіб упорядкування економічних відносин, який ґрунтується на використанні найсучасніших розумних технологій, впровадженні принципів сталості (sustainability) і соціальної відповідальності та підпорядкований цілям створення комфортних і безпечних умов життя громадян [2, с. 10–11]. Головною ознакою смарт-економіки стає проникнення розумних технологій у всі сфери життєдіяльності [3]

Однією з ключових переваг Smart-економіки є її здатність підвищити продуктивність і робочий потенціал підприємств. Використання автоматизації та роботизації виробництва дозволяє знизити витрати та підвищити якість продукції. Також, Smart-економіка сприяє розвитку інновацій, оскільки вона створює сприятливе середовище для стартапів та технологічних компаній. Залучення інвестицій у нові технології та дослідження сприяють розвитку сучасної галузі, такого як штучний інтелект, біотехнології та енергоефективність, крім того дозволяють покращити доступ до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг, що робить їх більш доступними для всіх шарів населення.

Звісно, перехід до Smart-економіки супроводжується численними ризиками. Проте, за правильного підходу, ці перешкоди можуть бути подолані, а Smart-економіка може стати міцним фундаментом для сталого розвитку та підвищення якості життя людей у всьому світі. Розглянемо основні ризики, пов'язані з цим процесом:

Кібербезпека. Перехід до Smart-економіки призводить до збільшення обсягу цифрових даних та зв'язку з інформаційними технологіями, що в свою чергу, робить економічні системи більш вразливими перед кібератаками та зловмисними діями.

Приватність даних. Збільшення збору та обробки особистих даних у Smart-економіці створює загрозу для приватності

громадян. Недостатній захист особистих даних може призвести до порушення конфіденційності та зловживань зі сторони організації.

Безробіття. Автоматизація та роботизація виробництва можуть викликати масове безробіття серед низько кваліфікованих осіб. Це можна вимагати нових стратегій для підготовки робітників та підтримки безробітних.

Нерівність. Зростання ролі технологій може поглибити різницю між багатими та бідними.

Залежність від технологій. Впровадження Smart-економіки створює залежність від технологій, які можуть бути вразливі до відмови або нападу. Незалежність економічних систем від технологій є важливою для забезпечення стійкості.

Легалізація та регулювання. Перехід до Smart-економіки вимагає від урядів розробки нових правил для забезпечення ефективного функціонування системи. Процес легалізації та регулювання може бути складним і вимагати значних зусиль.

Втрата робочих місць у традиційних галузях. Заходи для створення Smart-економіки можуть вести до втрачених робочих місць у традиційних галузях, таких як виробництво та сільське господарство, що може призвести до соціальних проблем.

Супутні екологічні ризики. Збільшення використання технологій у Smart-економіці може призвести до збільшення використання енергії та ресурсів, що може поглибити проблеми екологічної стійкості та зміни клімату.

Для зменшення цих ризиків необхідно планувати та впроваджувати Smart-економіку, враховуючи всі аспекти економічного, соціального та екологічного розвитку. Також необхідно розвивати ефективні стратегії кібербезпеки, захищати приватність даних та створювати системи соціальної підтримки для тих, хто втратив робочі місця через автоматизацію

### **Список використаних джерел:**

1. Negroponte N. Being digital. New York: Vintage Books, 1996.
2. Каленюк І., Унінець І. Екосистема смарт-економіки в глобальному середовищі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Т. 49. С. 5–19.



3. Унінець І. Smart-технології у глобальній екосистемі. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород. 2020. С. 89–93.

4. Каленюк І., Унінець І. Диджиталізація як основа розвитку smart-економіки в глобальному просторі. *Вчені записки : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України*. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ. 2020. Вип. 21. С. 116–126.

Р. Остапенко, к.е.н., доцент,  
*Державний Біотехнологічний Університет,  
м. Харків, Україна*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ЕКОНОМІКИ В ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМАХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

Нині концепція Smart-економіки привертає дедалі більшу увагу в європейських економічних системах. Смарт-економіка являє собою інноваційний підхід до організації та управління економічними процесами, заснований на використанні передових технологій, аналізу даних і цифровізації всіх сфер діяльності. Впровадження "розумної" економіки в Європі забезпечує такі важливі переваги, як підвищення ефективності, поліпшення якості життя громадян, зниження навантаження і створення нових робочих місць.

Смарт-економіка - це концепція розвитку економіки, що ґрунтується на швидкому розвитку технологій і цифровізації в різних сферах життя та бізнесу. Вона прагне створити розумні та ефективні системи, які дадуть змогу поліпшити якість життя людей і підвищити продуктивність та конкурентоспроможність господарських систем.

Впровадження Smart-економіки в європейські господарські системи має низку значущих переваг. По-перше, вона здатна підвищити ефективність використання ресурсів і поліпшити виробничі процеси. По-друге, вона може створити нові можливості для розвитку бізнесу та залучення інвестицій. По-третє, "розумна" економіка може значно поліпшити якість життя громадян і забезпечити сталий та екологічно чистий розвиток.

Однак впровадження смарт-економіки в Європі також стикається з високими викликами та перешкодами. У Європі вже є кілька успішних прикладів смарт-економіки. Наприклад, Амстердам став одним із провідних "розумних міст" у світі, де використовуються інноваційні технології для поліпшення міської зайнятості, транспортної системи та енергетичної ефективності. Барселона також забезпечує успішну реалізацію смарт-технологій у різних сферах життя, від освіти та охорони здоров'я до управління містом і

Одним із ключових аспектів смарт-економіки для європейських господарських систем є використання передових технологій. Це охоплює різні сфери, такі як штучний інтелект, інтернет-речі, кондиціонери та великі дані. За допомогою цих технологій можна значно поліпшити ефективність виробництва, забезпечити нові продукти і послуги, а також поліпшити взаємодію між громадянами і державою.

Смарт-економіка - це не просто модне словосполучення, це нова реальність, з якою зіткнулася Європа. Однак впровадження Smart-економіки в господарські системи потребує врахування фінансових і правових аспектів.

Політична згода та підтримка є ключовими факторами для успішного впровадження смарт-економіки. Політичні реформи, спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку цифрової економіки, мають бути здійснені. Це включає в себе розробку і впровадження відповідних законодавчих і мірних заходів, а також створення підтримуючих інститутів регулювання.

Правові аспекти також беруть на себе всю роль. Закони і правила мають бути встановлені для захисту даних, забезпечення кібербезпеки і регулювання використання нових технологій. На щастя, в Європі вже існує перша кількість енергоресурсів, таких як Загальний регламент захисту цифрових даних (GDPR), які можна адаптувати для регулювання "розумної" економіки.

Одним з основних напрямків Смарт-економіки є використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МО). ШІ та МО дають змогу комп'ютерним системам обробляти велику кількість даних, виявляти закономірності та ухвалювати рішення на основі

електронних знань. Штучний інтелект і машинне навчання можуть застосовуватися в різних принципах економіки, від автоматизації виробничих процесів до передбачення ринкових тенденцій. Це дає змогу підвищити ефективність і продуктивність, скоротити витрати і поліпшити якість продукції та послуг.

Блокчейни і криптовалюти також відіграють вирішальну роль у розвитку смарт-економіки. Блокчейн - це технологія, що дає змогу створювати прозорі, безпечні та децентралізовані системи зберігання і передачі інформації. Вона може застосовуватися для поліпшення процесів логістики, обліку та фінансового управління, а також для забезпечення цифрової ідентичності та захисту даних.

Криптовалюти, такі як потоки повітря, є цифровими формами валюти, заснованими на цифрових технологіях. Вони можуть забезпечувати безпечні та незалежні фінансові операції, використовуючи надійні фінансові інститути. Разом криптовалюти і криптовалюти допомагають створити більш гнучку й економічну систему.

Впровадження Smart-економіки в Європі стикається з деякими викликами. Одним із них є необхідність забезпечення доступності та рівноправності у використанні нових технологій. Не всі регіони і суспільні групи мають рівні можливості для прийняття і використання цифрових інновацій. Це може призвести до поглиблення кольору та виключення.

Однак розумна економіка також пропонує значні переваги. Вона сприяє розвитку нових галузей, підвищенню конкурентоспроможності та створенню нових робочих місць. "Розумні" технології можуть значно підвищити продуктивність і якість життя людей, погіршивши ситуацію в організації та управлінні.

Імплементация Smart-економіки в європейські господарські системи являє собою перспективний і важливий напрямок розвитку. Переваги, які вона може принести, є значними, але впровадження Smart-економіки також пов'язане з викликами і складнощами. Однак, з урахуванням успішних прикладів у Європі, політичної підтримки та прагнення до інновацій, Smart-економіка має всі шанси стати ключовим фактором зростання і розвитку європейських господарських систем у майбутньому.

В. Прус, аспірант,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ПЕРСПЕКТИВИ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

До повномасштабного вторгнення агропродовольча сфера становила одну з ключових галузей економіки України, та, за оцінками експертів [1], має внести вагомий вклад у процесі її повоєнного відновлення. Процес реконструкції має бути спрямований, насамперед, на вирішення нагальних екологічних проблем, таких як забруднення та зниження якості води, повітря, деградація ґрунту, трансформація ландшафтів, зменшення біорізноманіття, кліматичні кризи, які ставлять під загрозу сталість виробництва продуктів харчування зокрема, та продовольчу безпеку держави у цілому. Післявоєнний розвиток слід розглядати у ширшому масштабі сталого розвитку сільськогосподарських територій, за умови інклюзії усіх стейкхолдерів та залучення сучасних технологій. Реконструкція має передбачати не тільки повернення на довоєнний рівень виробництва, а й переслідувати цілі зростаючого виробництва, та, у підсумку, забезпечити сталий розвиток та довгострокову стійкість України на шляху до членства в ЄС.

Згідно з попередніми підсумками Світового банку [2], потреби у негайному відновленні та реконструкції агропродовольчого виробництва України на період з 2024 по 2033 роки оцінені у 27,9 млрд. дол. США. На здатність виробляти та постачати продовольство мали прямий та опосередкований вплив такі фактори, як: замінування територій, окупація та пошкодження засобів виробництва, знищення систем зрошування землі, нестача робочої сили, зростання цін на агрохімікати, добрива та паливо, порушення інфраструктури і логістики, у т.ч. локальних та глобальних ланцюгів постачання. Окремо постають питання блокування українських портів та запровадження Європейською комісією і національними урядами країн ЄС обмежень щодо імпорту

аграрної продукції з України.

Серед стратегічних цілей, окреслених у Швидкій оцінці шкоди та потреб Світового банку виокремлюються такі [2]: стимулювання екологічної та соціальної стійкості продовольчих систем в Україні відповідно до Зеленої угоди ЄС; розвиток спроможностей інституцій для забезпечення стійкого до кліматичних змін відновлення; надання прямої фінансової підтримки фермерам шляхом диверсифікації агропродовольчого виробництва та створення зв'язку «продовольство-енергія»; підтримка фермерів у питаннях використання коштів фондів ЄС для ефективної інтеграції агропродовольчого комплексу України в економічну систему ЄС. Нова аграрна політика як частина Проекту План відновлення України [1], окреслює пріоритетні напрямки відновлення до 2032 року. Документ передбачає залучення іноземних фінансових інституцій до проектів у різних сферах: логістика, зрошення, виробництво харчових продуктів, просторове планування територій громад, оцифрування просторових даних, зростання експорту, «зелене зростання», картографування територій, розвиток інфраструктури для геопросторових даних тощо. Орієнтовна вартість проектів становить 76,3 млрд. дол. США.

Отже, розглядаючи перспективи реконструкції та сталого розвитку агропродовольчої сфери України у період повоєнного відновлення, варто акцентувати на наступному: інвестування має бути стратегічним та мати за мету глибоке трансформування галузі до рівня стандартів ЄС; стейкхолдери, а саме державні інвестори, громадянське суспільство, а також інституції ЄС повинні діяти у синергії, щоб здійснити реконструкцію та переорієнтацію системи агропродовольчого комплексу для сталого розвитку; необхідно забезпечити децентралізацію та кооперацію продовольчих систем шляхом розширення можливостей малих і середніх фермерських господарств, як таких, що мають більш значний потенціал для екологічної рівноваги; необхідно забезпечити прозорість ринку землі, незалежний моніторинг та ефективний контроль за концентрацією земель (другий етап реформи ринку землі запланований на 2024 рік);

інвестори та донори мають розробити заходи та політику для розв'язання недооцінених проблем: адаптація до кліматичних змін, деградація ґрунтів, відновлення водної інфраструктури, розробка кліматично розумних альтернатив системам зрошення, зменшення викидів парникових газів, вуглецево-нейтральне, декарбонізоване, децентралізоване виробництво, справедлива оцінка та збереження земель тощо. ЄБРР має сформувати для бенефіціарів мотиваційні підстави для реалізації Зеленої угоди ЄС та стратегії «Від ферми до столу» у майбутніх інвестиціях в агропродовольчу галузь, що означатиме запровадження належної сільськогосподарської практики та найкращих доступних технологій з метою запобігання та зменшення забрудненню навколишнього середовища [3], для прискорення інтеграції вимог ЄС у виробництво в Україні. Критично необхідною у даному контексті є підтримка міжнародними фінансовими установами мікро-, малих та середніх підприємств у питаннях довго-, середньо- та короткострокового фінансування, з метою модернізації їх технологій та обладнання до рівня стандартів і вимог ЄС, а також підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

### **Список використаних джерел:**

1. Нова аграрна політика. Проект Плану відновлення України: Проект Національної ради з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> (дата звернення 23.09.2023)
2. World Bank Group. March 2023. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations, Rapid Damage and Needs Assessment. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (Last accessed 23 September 2023)
3. *European Commission*. European Commission, Sustainable production: best available techniques. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/sustainable-production-best-available-techniques\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/sustainable-production-best-available-techniques_en) (Last accessed 23 September 2023)

Д. Свінцева, здобувачка вищої освіти,  
Л. Шовкун-Заблоцька, к.е.н., доцент - науковий керівник,  
*Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

## **ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний економічний розвиток світового господарства та країни характеризується загостренням конкуренції та посиленням впливу введення інновацій на стрімкість економічного зростання.

У 2018 році Нобілевський комітет відзначив вченого-економіста Пола Ромера, який зробив внесок в теорію зв'язку інновацій і довгострокового економічного зростання. Професор Ромер з Бізнес-школи Нью-Йоркського університету, показав, як економічні сили керують бажанням фірм випускати нові ідеї та інновації [1]. Однією з таких «економічних сил» є конкуренція. Конкуренція це невід'ємна частина ринкової економіки. Коли підприємства конкурують між собою, вони хочуть виділитися та займати гідне місце на ринку, удосконалюючи свою діяльність і, таким чином, мають вищі переваги над конкурентами. На нашу думку, без конкуренції інновації створювались б значно повільніше. Зараз ринок швидко зростає, у свою чергу зростає і конкуренція, кожна компанія хоче бути індивідуальною та кращою від інших, бо це один з факторів підвищення доходу.

Попередні макроекономічні дослідження підкреслювали роль технологічних інновацій як основного фактору економічного зростання, але не моделювали, як економічні рішення та ринкові умови визначають створення нових технологій. Праця Ромера, яку він опублікував у 1990 році, заклала основу того, що зараз називають теорією ендегенного зростання. Теорія пояснює, як ідеї відрізняються від інших товарів і вимагають особливих умов для процвітання на ринку [1].

Ця концепція зосереджена на макрорівні економіки – йдеться не про окреме підприємство чи галузь, а про національні та світову економіки. Але на нашу думку, все починається з малого. Адже введена інноваційність в підприємство під впливом конкуренції робить його

конкурентоспроможним, завдяки цьому інновація має великий вплив не лише на економічний стан підприємства, а і на регіональну економіку, національну та світову загалом. Таким чином, інноваційна діяльність стає значущим засобом конкуренції для суб'єктів господарювання починаючи від малих підприємств, регіонального, національного рівня та закінчуючи світовим. Вивчаючи різні підходи до визначення поняття «інновація», найбільш повно описує його Й. Шумпетер. Згідно його визначення, під інноваціями, як фактором підвищення конкурентоспроможності, розуміються кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту на фундаментальному рівні, який використовується для подальшої реалізації в практичній діяльності [2, с. 3]. Dsnews.ua кожен рік випускає рейтинг топ компаній України, які успішно реалізували інновації у виробничі технології, випущеній продукції, або наданих послугах, чи мають інноваційний план, які точно гарантують розвиток та оновлення діяльності. І всі ці впровадженні інновації мають значення для зміцнення економічного та технологічного потенціалу і міжнародного авторитету України. Одними з них є: KNESS розробляє технології і реалізує проекти відновлюваної і традиційної електроенергетики; WOG реалізує проекти, спрямовані на розвиток ринку, вводить інноваційні рішення, які допомагають спростити надання послуг і зробити перебування клієнтів на заправках більш комфортним і безпечним; компанія АВК «Конфекшінері» - один з лідерів національного кондитерського ринку, який постійно впроваджує нові продуктові категорії; "Агропросперіс" постійно вдосконалює бізнес-процеси, акцентуючи на власних ІТ-технологіях та багато інших [3]. Ці компанії мають велике коло конкурентів відносно їх галузей діяльності, але це спонукало їх діяти та рости, покращуючи свою діяльність, удосконалюючи процеси, матеріали чи вводячи нові технології.

Наведені приклади показують, що в сучасній економічній сфері інноваційна діяльність є перспективною, оскільки конкурентну перемогу здобувають ті ринкові гравці, що проявляють ініціативу у застосуванні інновацій.



Результативне впровадження інновацій може створити високу стратегічну перевагу серед підприємств певного рівня зайнятості в найбільш конкурентоспроможних галузях [4-7]. Підприємства, які лідирують на ринку, отримують конкурентну перевагу шляхом введення в свою діяльність інновацій – використовуючи нові технології, методи роботи. Але, слід пам'ятати, що досягаючи перевагу її можна зберегти лише за допомогою постійного вдосконалення, тобто постійних інновацій.

### Список використаних джерел:

1. Нобеля з економіки отримали американці. Що вони досліджують? BBC News Україна. Веб-сайт. URL: <https://www.bbc.com/> (дата звернення: 23.09.2023).

2. Кравченко Л. О. Конспект лекцій з навч. дисципліни «Управління інноваціями». Кривий ріг: Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету, 2022, 46 с. URL: 2999 (nau.edu.ua) (дата звернення: 23.09.2023).

3. Топ-25 інноваційних компаній України. Веб-сайт. URL: <https://www.dsnews.ua/> (дата звернення: 23.09.2023).

4. Рябуха, М. С., & Циборіна, А. Є. (2007). Конкуренція як категорія ринкових відносин та конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень.

5. Ломовських, Л., Пономарьова, М., Чіп, Л., Кривошея, Є., & Лісова, О. (2021). Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agro business. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(37), 263-270.

6. Пономарьова М.С., Шовкун Л.В., Савельєва О.М. Економічні та правові важелі підприємництва як складника ефективного розвитку агробізнесу. 2015. № 1. С. 227

7. Пономарьова, М., Євсюков, О., Шовкун, Л., Золотарьова, С., & Крамаренко, І. (2022). Formation and management of the development of agricultural production and processing of agricultural products and the value of food technologies. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4(45), 58-67.

Н. Чернікова, к.е.н., доцент,  
Р. Долина, аспірант,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

В сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, коли посилюється конкуренція на зовнішніх та внутрішніх ринках, зростає роль інтелектуального капіталу підприємства. Розумові здібності працівників підприємства та їх розвиток є сьогодні не менш важливий ніж економія ресурсів та удосконалення виробничих процесів. Для формування креативного середовища в цілому на підприємстві слід забезпечити його створення у всіх функціональних підрозділах змінюючи підходи до управління на всіх його рівнях.

Наразі не існує чіткого визначення поняття креативне середовище підприємства, але найчастіше його тлумачать як раціональне поєднання знань, вмінь та творчих здібностей працівників з можливостями розробки та освоєння інновацій. В основі формування креативного середовища підприємства лежить ідентифікація талантів та стимулювання розвитку їхніх здібностей, а також постійна підтримка творчої активності працівників, їх саморозвитку та самовдосконалення.

Формування креативного середовища на підприємстві сприятиме:

- зменшенню впливу бюрократії в управлінні;
- підвищенню ефекту від впровадження новітніх технологій і винаходів;
- стимулюванню розвитку креативності у працівників;
- покращенню адаптивності в умовах нестабільного середовища;
- гнучкості в прийнятті рішень в умовах невизначеності;
- покращенню взаємовідносин між усіма учасниками креативного процесу та ін.

На формування креативного середовища на підприємстві впливають різні чинники, зокрема: фінансово-економічні, політико-правові, організаційні, інфраструктурні, людські, технологічні, які можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив [2].

Потреби споживачів змушують працівників креативно мислити, активізувати творчий процес, що у свою чергу може прискорити розробку та впровадження інновацій, буде створювати цінність для споживача. Креативність є основою інноваційності, його підсистемою, тому створення креативного середовища на підприємстві чинить прямий вплив на результативність реалізації креативних ідей, які на практиці представляються у вигляді інноваційних рішень [1].

Ефективні креативні інновації передбачають взаємозв'язок між: отриманням та опрацюванням необхідної для ефективного функціонування підприємства інформації та зворотнім зв'язком на різних організаційних рівнях; генерацією ідей та їх успішним втіленням у практичну діяльність; мотивацією розкриття та розвитку творчого потенціалу та прогнозованою результативністю тощо.

Створення креативного середовища на підприємстві буде сприяти генеруванню та втіленню креативних ідей та рішень у вигляді інноваційних продуктів, процесів, методів управління, що забезпечить, у свою чергу, його комерційний успіх.

### **Список використаних джерел:**

1. Грабовська І. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. №2. Том 2. 2017. С. 192-197.

2. Каличева Н.Є., Маслова В.О. Удосконалення організації виробництва за умов формування креативного середовища на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 70-71. 2020. С. 55-63.

С. Шабельник, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В АГРАРНИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАНИХ УМОВАХ**

Враховуючи статус України як аграрної держави, варто значну увагу приділити управлінню аграрними вищими навчальними закладами, адже на них покладено не лише важливу роль у розвитку сільських громад, сільського господарства, забезпечення продовольчої безпеки та підготовки фахівців для аграрного сектору, але й донесення здобувачам вищої освіти визнаних у соціумі ряду цінностей.

Сучасні виклики пов'язані з військовими діями на території України загострили актуальність менеджменту в аграрних ЗВО, саме тому, на нашу думку, доцільно розглянути питання управління соціальною відповідальністю в закладах вищої освіти.

В нормальних умовах, суть соціальної відповідальності аграрного закладу вищої освіти полягає у його позиціонуванні в соціальному просторі, усвідомленні соціальної місії, формуванні стратегії, спрямованої на активну та позитивну соціальну роль у навколишньому світі [1].

Управління соціальною відповідальністю в аграрних закладах вищої освіти включає в себе систематичний та цілеспрямований підхід, зокрема, впровадження соціальних та екологічних ініціатив для розвитку сільських громад, забезпечення продовольчої безпеки, покращення відносин зі співтовариствами, збереження навколишнього середовища та спільнотами, в яких діють ці ЗВО [2].

Система управління соціальною відповідальністю закладів освіти містить різні компоненти та процеси, спрямовані на вдосконалення та здійснення соціально відповідальної діяльності (рис. 1).

Оскільки принципи соціальної відповідальності формуються на основі суспільних очікувань та залежать від змін

багатьох факторів, варто зазначити, що під час воєнного стану управління соціальною відповідальністю в аграрних закладах вищої освіти стикається зі специфічними викликами та обмеженнями, а отже вимагає особливого підходу [3].



Рис. 1. Основні складові системи управління соціальною відповідальністю у закладах вищої освіти

*Систематизовано автором*

Основними аспектами управління соціальною відповідальністю, на нашу думку, є:

- забезпечення безпеки та захисту для здобувачів, науково-педагогічних працівників та співробітників, тобто

планування евакуацій та безпеки на території закладу;

- активізації волонтерської діяльності, зокрема надання гуманітарної допомоги, використовуючи власні ресурси або можливостей для їх залучення;

- підтримка аграрного сектору, наприклад, надання експертної допомоги сільським громадам у відновленні виробництва, підтримці домогосподарств та фермерів;

- підтримка освітніх та дослідницьких ініціатив в аграрних галузях;

- учать в грантових програмах;

- дотримання корпоративної відповідальності щодо уникнення підтримки військових дій з боку агресора;

- звітування перед стейкхолдерами, партнерами та громадськістю про діяльність ЗВО у сфері соціальної відповідальності тощо.

Управління соціальною відповідальністю в аграрних закладах вищої освіти в умовах військових дій – це складний та необхідний процес, який потребує гнучкості, вчасного реагування на мінливість подій та максимального нівелювання можливих ризиків, але основною метою, на нашу думку, є формування громадянських цінностей у працівників та здобувачів, підготовка фахівців, які враховують соціальні та екологічні аспекти в своїй діяльності.

### **Список використаних джерел:**

1. Бутко К., Єщенко М., Мінакова В. Корпоративно-соціальна відповідальність ЗВО як конкурентна перевага на ринку освітніх послуг. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 69.2. С. 103-109.

2. Яценко В. В. Соціальна відповідальність закладів вищої освіти як чинник розвитку в умовах структурно-інноваційних перетворень. *Журнал СЕД*. 2021. № 2. С. 41-47.

3. Яценко В. В. Моделювання напрямків формування соціальної відповідальності в закладах вищої освіти: методологічні підходи. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023. № 1 (68). С. 68-73.

М. Яринка, В. Черкасенко, Л. Борозенець, здобувачі другого рівня освіти ОС «Магістр» ОПП «Прикладна економіка»,  
*Національний університет біоресурсів  
і природокористування України,  
м. Київ, Україна*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

В Україні тваринництво завжди займало важливе місце в аграрному секторі, є важливим джерелом харчової продукції та вкрай значущим для економіки держави. У контексті глобалізації та посилення економічних зв'язків з Європейським Союзом, існує актуальна потреба адаптації наших тваринницьких підприємств до міжнародних стандартів. Стандартизація, виходячи з європейських норм, не лише покращить якість продукції, але й забезпечить її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Враховуючи це, питання розвитку, підтримки та модернізації галузі тваринництва набуває особливої актуальності для України в сучасних умовах.

Процес євроінтеграції у сфері тваринництва України акцентує увагу на необхідності адаптації до визнаних європейських стандартів та систем стандартизації продукції [3]. Цей процес покликаний формувати конкурентоспроможне тваринництво, яке базується на принципах сталого розвитку, враховуючи екологічні, соціальні та економічні детермінанти. Сучасні європейські стандарти пред'являють високі вимоги до України щодо якості продукції, гарантій безпеки харчових продуктів та добробуту тварин. Дотримання цих стандартів не тільки підвищує якість молочних, м'ясних та інших тваринницьких продуктів, але й відкриває доступ до європейських ринків. Стратегія сталого розвитку в контексті тваринництва передбачає збалансовану практику, спрямовану на задоволення потреб сучасного покоління без компромісів щодо потенційних можливостей майбутніх поколінь [1]. Це означає мінімізацію негативного впливу галузі на екосистему, ефективне використання природних ресурсів та акцент на

гуманне поводження з тваринами. Інноваційний підхід до модернізації інфраструктури передбачає впровадження передових технологій виробництва, розширення транспортно-логістичних мереж, а також підвищення професійної кваліфікації фахівців у сфері. Існують рекомендації, що держава може активно підтримувати місцеві фермерські господарства через низку інструментів: фінансові стимули, доступ до кредитних ресурсів, навчальні програми та експертні консультації. Такий підхід сприяє збереженню біорізноманіття аграрного сектору та стимулює соціально-економічний розвиток регіонів (табл. 1).

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, яка включає в себе ряд факторів. Зазвичай конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства, продукту або послуги конкурувати на ринку та забезпечувати свою ефективність в порівнянні з іншими учасниками ринку.

*Таблиця 1*

**Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку, з акцентом на їх специфікацію та важливість для ефективного позиціонування серед конкурентів**

№	Індикатори визначення конкурентоспроможності	Опис
1	Якість продукції	Відповідність стандартам, вимогам споживачів
2	Вартість продукції	Оптимальність цінової політики
3	Інноваційність	Впровадження новітніх технологій
4	Бренд та репутація	Позитивний імідж компанії
5	Гнучкість в управлінні	Адаптивність до змін
6	Ефективність логістики	Швидка та якісна доставка
7	Сервіс після продажу	Підтримка споживачів після придбання

Джерело: складено на основі досліджень Кадируса І. Г.



«Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають» [2]

Дана табл. 1 ілюструє ключові фактори, на які слід звертати увагу при визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Ці фактори відображають ряд стратегічних та оперативних аспектів діяльності компанії, які спільно впливають на її здатність успішно конкурувати, враховуючи потреби споживачів та динаміку ринкового середовища. Кожен з цих факторів має свою вагу та специфіку, залежно від галузі діяльності, регіональних особливостей та стратегічних пріоритетів самого підприємства. Вивчення та розуміння цих факторів може допомогти у формуванні ефективної бізнес-стратегії та адаптації до змінюваних ринкових умов.

Таким чином, адаптація української галузі тваринництва до європейських стандартів сприяє підвищенню якості та доступу до ринків Європейського Союзу. Сталий розвиток, модернізація інфраструктури та державна підтримка малих господарств є ключовими для конкурентоспроможності галузі.

### **Список використаних джерел:**

1. Білорус О. Г., Мацейко Ю. М. Глобальна перспектива і сталий розвиток: системні маркетингові дослідження. Київ. 2005. 492 с. С. 474 – 491.

2. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають: електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Дніпропетровськ. 2014. С. 1 – 3.

3. Кіндратець О. М. Євроінтеграція України як фактор «мотивованої» модернізації. 2013. С. 1–11.

4. Ложачевська О. М., Вдовенко Н. М., Родченко С. С., Ігнатюк В. В. Управління системою адаптивного стратегічного планування інноваційно орієнтованого конкурентоспроможного підприємства в умовах глобалізації та COVID-19. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 1 (248). С. 53–60.

5. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 4–9.

## **СЕКЦІЯ 7**

# **ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

В. Аранчій, к.е.н., професор,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

### **ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ**

Розвиток технологій в управлінні виробництвом та реалізації продукції на підприємствах агропромислового комплексу у руслі логістичного підходу є надзвичайно актуальним, оскільки саме тут слід шукати причини виникнення та шляхи вирішення багатьох проблем, породжених втратою продуктивних орієнтирів у формуванні системи прямих господарських зв'язків та організації паритетних партнерських відносин суб'єктів господарювання АПК, що діють у ринковому просторі в умовах наслідків пандемії та війни в Україні, відповідно й недостатньої ліквідності у фінансовому секторі економіки.

Логістичний менеджмент у агровиробництві реалізується через системну взаємодію контролюючих державних органів, товарно-провідних мереж за допомогою рівня розвитку ІТ-технологій [1]. Отже, головною метою логістики є об'єднання в єдиний інтегрований технологічний та інформаційний процес усіх стадій виробництва (пошук джерел фінансування, отримання сировини, матеріалів, виготовлення товарної продукції), транспортування та реалізації.

Сільське господарство формує у середньому 16 % валової доданої вартості та відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки [2]. Однак сучасні умови воєнного стану в Україні призвели до проблем організації логістичної діяльності підприємств агропромислового комплексу унаслідок виникнення ризиків зриву посівної кампанії; невиконання умов контрактів; зменшення фінальних показників врожаю та рівня продовольчої безпеки; порушення ланцюгів постачання

продовольства; зниження обсягів експортних поставок сільськогосподарської продукції; недостатньо ефективного використання інструментарію маркетингового менеджменту і мережевого підходу в процесі розподілу аграрної продукції до кінцевого споживача; збільшення трансакційних витрат; відсутності належного фінансування та об'єктів логістичної інфраструктури тощо.

Як бачимо, проблеми стосуються всіх видів логістики, але системного вирішення цих питань немає. Недостатній рівень розвитку логістичної інфраструктури в Україні, недосконалість організації управління аграрного сектора завдають суттєвих збитків економіці та населенню, уповільнюючи темпи імпортозаміщення сільськогосподарських товарів.

На сьогоднішній день вирішення зазначених проблем розвитку логістики в АПК стримується з багатьох причин. До проблем, спричинених економічною та політичною ситуацією в країні, додамо наступні:

- недостатній рівень кваліфікації кадрів агробізнесу;
- використання застарілих технологій управління і відсутність інноваційних логістичних можливостей сучасності;
- недоступність інтернету в сільській місцевості;
- високі витрати на впровадження інформаційних технологій;
- слабо розвинена обслуговуюча інфраструктура на рівні підприємств, регіонів та країни в цілому;
- невідповідність транспортної інфраструктури міжнародним стандартам;
- зниження використання можливостей внутрішнього водного транспорту;
- відсутність крупних логістичних центрів;
- нерозвиненість сегмента логістичного аутсорсингу тощо.

Ми переконані, що для розвитку логістичної інфраструктури в сільському господарстві країни, слід керуватися наступними положеннями:

- інформаційно-транспортне забезпечення логістики та стан автомобільних доріг є пріоритетним напрямом зростання ефективності логістичних послуг;
- запаси у сільському господарстві специфічні та потребують підвищеної уваги до формування обсягів всіх видів

запасів задля забезпечення безперервного функціонування виробничого процесу;

– матеріально-технічна база зберігання продукції має бути оптимізована за якісними та кількісними показниками.

Крім цього, в процесі управління логістичною системою аграрної продукції доцільно використовувати інтегрований підхід до застосування різних заходів, зокрема, розвитку інноваційного агробізнесу як поєднання сфер державного регулювання, аграрного виробництва, агробізнесу та науки, які підтримують інноваційний процес на всіх етапах науковотехнічних досліджень і розробок, дослідноекспериментального випробування та інноваційно-венчурного супроводу до кінцевого споживача, що приведе до підвищення синергічного ефекту впливу на об'єкти логістичного менеджменту.

Безперечно, Україна має вигідне географічне положення, високий потенціал транспортного комплексу. Але ефективність їх використання залежить від інвестицій в розвиток логістичної інфраструктури країни в післявоєнний період, зокрема реконструкції аеропортів, морських портів, будівництва сучасних автострад та розвитку ринку логістичних послуг.

Отже, організація логістичного управління на вітчизняних підприємствах повинна починатись з розроблення стратегії для досягнення максимального прибутку з мінімальними витратами і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Хіндяк Р. В., Завербний А. С. Актуальні проблеми та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах пандемії коронавірусу COVID-19. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. Вип. 12/1. С. 8-13. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.12\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.12(1).2)

2. Ляшенко, В. І., Трушкіна, Н. В., Лук'янов, А. І., Сербіна, Т. В. Пропозиції щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних та агропереробних підприємств у воєнний період. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4 (70), С. 29-37. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-29-37](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-29-37)

Zh. Abdymalik, student,  
*L.N.Gumilyov Eurasian National University,*  
*Astana, Kazakhstan*

## **LOGISTICS MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE TOOL FOR THE SAFE DEVELOPMENT OF THE AGRIFOOD SECTOR**

The agri-food sector is a critical component of every nation's economy, providing food, employment, and livelihood to millions of people worldwide. The sector is subject to various challenges such as climate change, changes in consumer preferences and pressure to increase productivity. However, ensuring the safe and efficient production, transportation, and distribution of food products is a complex challenge. Logistics management plays a pivotal role in addressing these challenges and contributing to the safe development of the agri-food sector. This essay explores the significance of logistics management in ensuring food safety and the sustainable growth of the agri-food sector

### **I. The role of logistics management in the agri-food sector**

**Improving supply chain efficiency:** Logistics management optimizes the collection, storage and delivery of agricultural products. This helps to reduce losses and improve product quality, which is important for food security. **Responding to changes in the market environment:** A flexible logistics system allows you to respond quickly to changes in market conditions. For example, natural disasters or changes in demand may require supply chain revisions, and logistics can ensure rapid adaptation. **Reduced environmental impact:** Logistics management can also help reduce the environmental impact of agro-production. This includes optimizing delivery routes, using efficient means of transportation and reducing product losses.

### **II. Ensuring Food Safety**

Food safety is one of the most important tasks of the agro-industrial complex. Unsafe food can have serious consequences for public health, the economy and the food industry. Effective logistics management plays an important role in ensuring food safety throughout the supply chain. It includes measures to prevent contamination, manage temperature control, and track products in the

event of a recall.

According to Golan and Krissoff (2018), an effective logistics system helps to respond to food safety incidents promptly, reducing the scope and impact of a recall.

### III. Reducing Food Loss and Waste

Food loss and waste are significant challenges in the agri-food sector. According to the Food and Agriculture Organization (FAO), roughly one-third of the world's food production is lost or wasted annually. Effective logistics management can help reduce food loss and waste by optimizing storage conditions, minimizing transportation inefficiencies, and improving inventory management.

### IV. Examples of practical implementation

**Storage and preservation of products:** Logistics management allows you to develop optimal methods for storing and preserving agricultural products. This helps to extend shelf life and reduce losses.

**Accurate demand forecasting:** Modern logistics management systems use data analytics to more accurately forecast product demand. This helps agribusinesses to plan production and supply.

### Conclusion

Logistics management is an important means of ensuring the safe development of the agri-food sector. Effective logistics enables agricultural enterprises to cope with challenges, preserve product quality and reduce negative environmental impacts. It plays a key role in ensuring food security and sustainability of the state.

### References:

1. Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management. Pearson UK.
2. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). The handbook of logistics and distribution management. Kogan Page Publishers.
3. Golan, E., & Krissoff, B. (2018). Food Recall and Traceability: Revisiting the 2007 Recall Events. Applied Economic Perspectives and Policy, 40(1), 143-159.
4. Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., Van Otterdijk, R., & Meybeck, A. (2011). Global Food Losses and Food Waste: Extent, Causes and Prevention. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).

В. Здоров, М. Баган, Н. Прокопенко  
здобувачі вищої освіти ОПП Бізнес-адміністрування,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНО- ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Відмінності традиційного й логістичного підходів в управлінні закупівлями матеріально-технічних ресурсів впливають зі змісту закупівельної логістики. Зберігання запасів є основним принципом традиційного підходу до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів [2, с. 21], що вимагає документально оформленого одержання із запасів складу необхідних для виробництва матеріально-технічних ресурсів, підбору на складі необхідних ресурсів й передача їх шляхом транспортування на робоче місце.

За відсутності на складі потрібного матеріально-технічного ресурсу у відділ закупок подається заявка, на основі якої даний відділ оформляє відповідне замовлення постачальнику. Після цього постачальник відправляє необхідні матеріально-технічні ресурси. На центральному пункті приймання ресурсів по мірі надходження замовлених матеріально-технічних ресурсів перевіряють їх якість і відповідність заявці за кількістю та номенклатурою. Оформивши відповідні документи про надходження матеріально-технічних ресурсів, забезпечується доставка останніх на виробничі місця.

Оформлення й обробка супроводжувальної документації вимагає чимало часу і тим самим завдає втрат замовникам, що очікують на матеріально-технічні ресурси. Значна тривалість циклу організації доставки ресурсів уможливорює помилки у виконанні замовлень. Окремі помилки виявляються після доставлення за призначенням матеріально-технічних ресурсів, а опрацювання великої кількості формулярів потребує персоналу та зумовлює значні витрати [2].

Основний недолік традиційного підходу до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів А. Бурсаков, А. Козлов, В. Захаров вбачають у потребі комплексу складів, що

вимагають відповідних витрат, зокрема на

- персонал;
- транспортні засоби;
- підтримування необхідного стану складських приміщень;
- зберігання запасів;
- втрату відсотків на капітал, які були б отримані за умови,

що не знімалися б з рахунків у банку кошти для інвестування будівництва, оснащення складів та закупівлі надмірних запасів [2, с. 22].

На відміну від традиційного, логістичний підхід до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів, фактично усуває ймовірність формування нестачі потрібних у виробничому процесі матеріально-технічних ресурсів завдяки оптимізації розміру їх замовлення, встановлення чітких строків постачання ресурсів, розрахунку оптимальних страхових запасів. Незначний дефіцит протягом нетривалого періоду необхідних у виробничому процесі матеріально-технічних ресурсів допустимий, якщо збитки від простою виробництва через відсутність цих ресурсів, є меншими за витрати на зберігання їх запасів [1]. Зазначене дає змогу дійти висновку, що логістичний підхід в управлінні закупівлями матеріально-технічних ресурсів створює умови для зменшення кількості / площі складів, адже зменшуються обсяги зберігання запасів; уникнення випадків відсутності на складі потрібних матеріалів у зв'язку з формуванням обгрунтованих страхових запасів.

Таким чином, за логістичного підходу до управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів будь-які закуплені ресурси розглядаються як складова нерозривного матеріального потоку, тоді як за традиційного – відокремлено від здійснюваних над ними операцій до часу надходження у підсистему закупівель або після вибуття з неї.

#### **Список використаних джерел:**

1. Банько В. Г. Логістика : навч. посіб. Вид. 2-е, переробл. Київ : КНТ, 2007. 332 с.
2. Бурсаков А. В., Козлов А. П., Захаров В. А. Основы логистического управления : учеб. пособ. Киев : МАУП, 2006. 118 с.



І. Лявінець, О. Трохимчук, здобувачі вищої освіти,  
А. Олійник, к.е.н.  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Передумови входження України в сферу логістичного менеджменту мають свої важливі особливості, обґрунтовані як тимчасовими чинниками, взаємопов'язаними з характером трансформації економічної системи, так і довгостроковими чи постійними чинниками, зокрема, розмір і географічне положення; природний тип, кількість, якість та наявність ресурсів; інтелектуальний потенціал, кваліфіковані трудові ресурси; розмір, спеціалізація, розміщення виробничих комплексів; ступінь інтегрованості в глобальний економічний простір [2].

Призначення логістичного менеджменту – раціональна підтримка стратегії підприємств з мінімальними ресурсними витратами, а також стійкості на ринку за рахунок згладжування внутрішніх протиріч між підрозділами та оптимізації між організаційних відносин з постачальниками.

Логістична стратегія має забезпечити систему високої якості її продукції та сервісу, конкурентоспроможності, інтеграції виробничої, постачальницької і маркетингової діяльності, бути, позиціонуючим щодо ринку і конкурентів [3].

Основною метою управління логістикою є реалізація обґрунтованої та ефективної стратегії корпоративної та функціональної логістики, зберігаючи при цьому мінімальні витрати на ресурси та підтримуючи розвиток компанії. Ця мета досягається за рахунок координації міжвідомчих конфліктів у сфері закупівель, виробництва, збуту, маркетингу та фінансів, а також оптимізації відносин з постачальниками, клієнтами та логістичними посередниками. Крім того, управління логістикою передбачає адаптацію виробничої чи торгової компанії до потреб споживачів, забезпечуючи оперативне виконання замовлень і чітке

дотримання графіків доставки. Ці підцілі сприяють реалізації основної мети.

- гарантія руху потоку матеріалів та товарів, яка забезпечує надійність постачання за рахунок мінімальних витрат і раціональному використанні потужностей;

- утворення системи контролю, нераціональні процеси і нові цілі на основі зіставлення витрат та доходів (оцінці витрат і результатів);

- створення функціонально несуперечливої оргструктури [1].

Критерієм ефективності логістичних функцій є ступінь досягнення мети діяльності, вираженої 7-ма правилами логістики («7R»):

- продукт;
- кількість;
- якість;
- місце;
- час;
- споживач;
- витрати.

У традиційних методах управління кожна ланка логістичного ланцюга має власну систему управління, орієнтовану на власні цілі та стандарти ефективності. Вихідна логістика попередньої ланки логістичного ланцюга формується під впливом системи управління цією ланкою та з урахуванням її цілей і стандартів і є входом наступної ланки. Результуюча логістика всього логістичного ланцюга є вихідним потоком останньої ланки. Її параметри отримують шляхом послідовного виконання незалежних управлінських дій на кожній ланці логістичного ланцюга. Тому, з точки зору загальних цілей управління, вони є добровільними [4].

Стратегія, яка використовується в логістиці, завжди підпорядкована загальній корпоративній стратегії компанії. У результаті кожен компонент корпоративної стратегії є життєво важливим для стратегії логістики.

Створення та реалізація стратегії логістики вимагає кількох умов. До них належать наявність глобальної стратегії, здатність оцінювати логістичні вимоги щодо обсягу та

структури виробництва, вертикальна інтеграція в секторі управління логістикою, узгодження потоків матеріалів і продукції зі структурами постачання, виробництва та збуту, дотримання сучасного менеджменту та інформації систем, впровадження заходів підвищення ефективності.

Дотримання рівня автоматизації виробничих потужностей, а також транспортування матеріалів, інформації та інших пов'язаних факторів має першочергове значення. [5].

Отже, формування логістичного менеджменту в рамках стратегічного менеджменту є складним процесом для підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу, який потребує оптимізації витрат для покращення логістичних послуг, максимізації продажів та збільшення конкурентних переваг. Тому вибір стратегічного напрямку залежить від типу логістичної системи, наявних матеріальних ресурсів і бізнес-стратегії компанії. Ефективність обраної стратегії залежить від динаміки зростання продажів і підвищення якості логістичного обслуговування та задоволеності клієнтів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грищенко Ю.А., Рудківський О.А. Логістичний менеджмент на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/317.pdf>

2. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталій розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120–123.

3. Кальченко А. Г. Логістика: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 284 с.

4. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 60–65.

5. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

A. Mubarak, student,  
*L.N.Gumilyov Eurasian National University,*  
*Astana, Kazakhstan*

## **THEORETICAL BASIS OF PRODUCTION COSTS**

In the current modern conditions, the activity of an enterprise involved in any field is associated with the use of various resources. The company, having its own economic and legal independence, carries out continuous cost control.

The costs associated with the production and sale of products are one of the most important indicators that characterize the company's activities. Their size and cost have an impact on the final results of the organization's operations and its financial condition.

Costs are the cost of resources used for certain purposes.

The cost structure is formed and formed under the influence of processes occurring in the organization, in its production, economic, and financial spheres. The more efficiently an enterprise uses material, technical, labor, and financial resources in production, and the more efficiently it determines the methods of cost management, the more opportunities there will be to reduce the cost of production and sales of products.

The entire amount of costs that are heterogeneous in composition and economic purpose, forming the cost of production, should be classified according to certain criteria. This helps improve planning, forecasting, accounting, and analysis.

The company's expenses reflect the total amount of funds spent on the implementation of activities during the reporting period.

The number and structure of costs of the enterprise involved in the production of products reflects the cost price, but costs are only part of it, because costs are the totality of all expenses of the enterprise for the production and sale of products, and the cost price itself is the totality of production costs and expenses that cannot be attributed directly to the production of products.

The cost price is the value of the products involved in the production and sale of products, labor, and natural, and raw materials.

The cost of production represents the totality of all cost

elements and has a direct impact on each of them on production. Table 1 shows the classification of production costs.

Table 1-Cost classification

<b>Sign</b>	<b>The attribute</b>	<b>Type</b>	<b>Description</b>
Depending on expenses	Shop Floor		cost amount of the main production workshops.
	Production		costs for the production of products + the amount of management costs, or shop cost + general economic expenses.
	Total		Production cost + total sales costs
Accounting category	Rating by elements Cost element estimation		Material costs; Labor remuneration; Payroll deductions; Depreciation of fixed assets; Overhead (other expenses)
	According to-calculation items		Raw materials and supplies; Packaging, components, semi-finished products; Services of third-party organizations; Fuel and energy for technological purposes; Basic salary of production workers, deductions; Losses from marriage; Commercial expenses; Production and general economic expenses

The cost structure is affected by: the nature of the enterprise's activities, the labor intensity of production, and the amount of materials and energy resources needed, depending on the specifics of production and the technical characteristics of the enterprise.

Prime cost is one of the main indicators of the current activity of an enterprise, reflecting all its positive and negative aspects.

Effective use of inventory, human resources, and financial resources is shown by the analysis of production and sales costs.

In the production process, enterprises use different types of

goods, materials, tools, and replacement equipment, employ employees of different categories and qualifications, and use funds for various purposes (for example, technical inspection or repair and maintenance of production equipment). When forming the cost price, analyzing it, and accounting for it, all types of costs are classified, and divided into groups according to certain characteristics.

Classification of costs in its essence creates a necessary tool for managing the costs of an enterprise, which, with the help of analysis, the process of forming costs, and communication between the formed groups, allows you to correctly assess the situation and take certain measures to eliminate the problems that have arisen.

So, the carelessness of accounting for expenses of the enterprise, allows you to consider articles in more detail and thereby track their changes.

Н. Макаренко, д.е.н., професор,  
*Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми, Україна*

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток міжнародних стандартів товарообігу вплинув на потребу у високоякісних логістичних послугах. Сучасний рівень ведення агробізнесу та посилення конкуренції вимагають інноваційних підходів з використанням новітніх інформаційних технологій для оптимального управління логістичними процесами на підприємствах аграрної сфери. Організація логістичного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах вимагає як поточного систематичного моніторингу, так і використання новітніх інноваційних інформаційних технологій. Це пов'язано з тим, що логістика працює на потреби споживачів, що вимагає постійного підвищення якості та швидкості поставок з урахуванням інтенсивного розвитку технологій [1].

В умовах швидких змін у розвитку інноваційних технологій та нових тенденцій у сфері доставки продукції споживачам використання інноваційних інформаційних технологій для

управління логістичними процесами на підприємствах набуває особливого значення, оскільки дає можливість реалізувати їх логістичний потенціал та забезпечити рівень конкурентоспроможності. Здатність підприємств реалізувати свій логістичний потенціал та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності може бути вирішено за рахунок використання інноваційних інформаційних систем. Логістична система будь-якого рівня не може забезпечити свою ефективність без використання сучасних інформаційних систем. Основною причиною цього є те, що результати діяльності компаній залежать від існуючих інтегрованих систем управління фінансами, виробництвом, людськими ресурсами, постачанням та дистрибуцією [2].

Логістична інформація необхідна не тільки для вжиття заходів щодо зниження витрат на закупівлю, виробництво та дистрибуцію, але й для підвищення їх ефективності. Важливим питанням є правильний вибір інформаційних систем для логістичного управління підприємством.

Існує чотири основні типи інформаційних систем: локальні, фінансово-адміністративні, середні інтегровані системи та великі інтегровані системи. Кожна з цих систем містить унікальний набір функцій і специфічні цілі, оскільки потреби, які повинна задовольняти система, чітко формуються при виборі найбільш підходящої інформаційної системи. Для логістичних систем як теми дослідження підходять великі інтегровані системи, які характеризуються власним набором вертикальних ринків і управлінням великими багатофункціональними групами. Такі системи можуть ефективно управляти логістичними системами виробництва, постачання, розподілу, фінансів та інформаційних потоків на регіональному рівні [3].

Вартість інформаційної системи залежить від наявності робочих станцій та ціни ліцензії на одну робочу станцію. Витрати на впровадження системи включають витрати на навчання співробітників, витрати на встановлення програмного забезпечення та витрати на введення інформаційної системи в експлуатацію. Витрати на впровадження інформаційної системи становлять 50 відсотків від загальної вартості проекту впровадження інформаційної системи. Оскільки під час впровадження виникають

незаплановані витрати, розрахунки повинні бути зроблені дуже ретельно заздалегідь. Типові показники окупності витрат на інформаційну систему розраховуються для всієї логістичної системи і для кожного етапу ланцюга поставок, залежно від потенційної економічної цінності інформації та рівня фактичної вигоди, отриманих від її використання.

Впровадження управлінської інформаційної системи забезпечує швидке реагування на ринкові коливання, впорядковує управлінські процеси та автоматизує виконання низки логістичних завдань. Ефективне управління будь-яким логістичним процесом на аграрному підприємстві можливе лише за умови проведення процесу реінжинірингу із застосуванням новітніх інформаційних технологій для підтримки цієї діяльності.

Організація логістичного управління при функціональному підході здійснюється через дослідження окремих блоків інформаційної системи підприємства. Оскільки інформація є об'єктом управлінських завдань, а значна частина впливу суб'єкта управління на об'єкт зумовлена інформацією, необхідно постійно вдосконалювати існуючі інформаційні системи з метою створення інформаційно-аналітичного забезпечення логістичного управління відповідно до принципів організації логістичної діяльності підприємств агросфери[4].

Тому логістичному менеджменту аграрних підприємств необхідно визначити вид та обсяг інформації, необхідної для стратегічного управління логістичною діяльністю, забезпечити розробку ефективної системи збору, обробки, використання та зберігання інформації, вжити заходів щодо запобігання негативному впливу недостовірних даних на прийняття управлінських рішень та створити необхідні умови для розвитку такої системи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Глазун В.В., Ковбаса О.М. Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 171-176.

2. Безсмертна О.В., Адлер О.О., Білоконь Т.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства:



логістичні складники. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 351-358.

3. П'ятницька Г. Т., Шевчун М. Б., Яцишина К. В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Сер. «Економічні науки»*. 2020. №61. С. 18-26.

4. Орлова Н.С., Мохова Ю.Л. Впровадження інформаційних технологій в систему корпоративного управління. *Відкрите освітнє середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 355-365.

О. Мартин, к.е.н., доцент,  
*Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,  
м. Львів, Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасні ринкові умови господарювання, динамічне зростання конкуренції між суб'єктами господарювання і потреб сучасних споживачів посилюють значення логістичного підходу до виробництва і збуту економічних благ, що у свою чергу вимагає науково обґрунтованого управління реальними економічними процесами. Сьогодні логістичний менеджмент є важливою складовою виробничого менеджменту аграрних підприємств.

Логістичний менеджмент, під яким розуміють «сукупність методів реалізації ефективної логістичної діяльності аграрного підприємства через комплексне управління різноманітними процесами для досягнення максимальної результативності функціонування кожного елемента, реалізації визначених стратегічних цілей підприємства та потреб кінцевого споживача при оптимізації витрат» [3, с. 75], сприяє швидкій адаптації аграрного підприємства до мінливих умов ринкового середовища, підвищенню рентабельності виробництва, покращенню

економічних показників виробничо-фінансової діяльності, дозволяє в умовах обмежених економічних ресурсів виробляти максимальну кількість високоякісної аграрної продукції на ринок.

Реалії військового стану обмежують можливості логістичного менеджменту, це в першу чергу стосується різних небезпек при використанні транспорту, ризиків втрати товару під час зберігання, необхідності перебудовувати маршрути безпосередньо під час руху. Виклики для ефективного використання логістичного менеджменту виникли не лише під час війни. Найважливішими недоліками вітчизняного логістичного менеджменту є недостатня обґрунтованість логістичних маршрутів, незабезпеченість в повній мірі логістичними центрами, низька ефективність використання наявної матеріально-технічної бази та недостатня її модернізація з метою забезпечення екологічності та енергоємності, неузгодженість транспортних тарифів, недостатня комунікація між підприємствами та логістичними фірмами, достатньо низький рівень страхової культури та системи страхування наявних вантажів, зростання дебіторської заборгованості логістичних фірм, а також недостатня кількість висококваліфікованих менеджерів у сфері логістики [2]. Значною перешкодою забезпечення високої ефективності логістичного менеджменту в Україні є також регіональні асиметрії щодо наявності сервісного обслуговування та транспортних засобів, стану і рівня розвитку транспортно-логістичної інфраструктури [1, с. 97].

Сьогодні в умовах воєнного стану ці проблеми ще більше загострилися, вони потребують термінового вирішення, що значною мірою пов'язано із відсутністю необхідних фінансових ресурсів. Головне сьогодні – це гарантування високого рівня безпеки для пунктів відвантаження аграрної продукції, її доставки та транспортування, при цьому необхідні мінімізувати залишки аграрної продукції на складах, щоб у випадку можливого нападу буди мінімальні її втрати.

Матеріально-технічне забезпечення як таке в мирний і воєнний час мало чим відрізняється. Аграрний сектор

сьогодні потребує урізноманітнення матеріально-технічної бази, розширення кола постачальників, додаткових приміщень для зберігання готової продукції.

В умовах воєнного стану з метою підвищення ефективності логістичного менеджменту та ефективності діяльності аграрного підприємства загалом необхідно забезпечити: правильне виробничо-фінансове планування та прогнозування реального ринкового попиту на аграрну продукцію; впровадження автоматизації та інформатизації стосовно логістичних процесів і створення сучасних логістичних каналів обслуговування споживачів; забезпечити ефективність функціонування трудового колективу як команди та розвиток людського капіталу аграрного підприємства; забезпечити ефективне управління складуванням продукції; сформувати ефективне транспортування аграрної продукції та необхідних для підприємства економічних ресурсів; вимірювати ефективність логістичного менеджменту.

Важливо, щоб усі проблеми, пов'язані із логістичним менеджментом вирішувалися комплексно і системно. Такий підхід забезпечить високу ефективність логістичного менеджменту, а відповідно ефективність аграрних підприємств на основі синергізму при реалізації різноманітних логістичних бізнес-процесів з метою досягнення поставлених цілей підприємств.

### **Список використаних джерел:**

1. Барабанова Ю.Є. Сучасний стан логістичного менеджменту України: міжрегіональні асиметрії. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 4(2). С. 95-106.

2. Іртищева І.О., Барабанова Ю.Є., Іщенко О.А., Тубальцева Н.П., Сіренко І.О. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_12).

3. Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. Modern economics . 2020. № 22. С. 72-76.

Д. Павленко, магістр,  
Сумський національний аграрний університет,  
м. Суми, Україна

## **ЛОГІСТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК СПОСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ**

Сучасний стан розвитку логістики в Україні, переважно аграрній країні, характеризується складними соціально-економічними процесами, спрямованими на побудову ефективної ринкової економіки, що, природно, вимагає докорінних змін в економічній політиці. Перш за все, це стосується аграрного сектору, який є основою ринкових перетворень у всіх галузях української економіки. Загальне посилення конкуренції та проблема продовольчої безпеки вимагають від сільськогосподарських підприємств впровадження більш досконалих технологій управління виробничими процесами. Тому необхідним є пошук нових систем управління, які не тільки оптимізують виробничу діяльність в аграрному секторі і таким чином створюють синергетичний ефект, але й забезпечують високу конкурентоспроможність через взаємодію з відповідними учасниками ланцюга, що сприяють виробництву сільськогосподарської продукції та її переробці.

Розмежування складових та факторів конкурентоспроможності дозволяє краще зрозуміти природу та важливість конкурентоспроможності компанії. Дослідник А.С. Донських аналізує фактори конкурентоспроможності та наголошує на наявності відмінних рис логістичної системи. А саме: витрати виробництва, витрати, залежність від ресурсів, їх взаємозамінність, наявність вільних виробничих потужностей, можливість швидкого обороту, здатність змінювати напрямок відповідно до потреб ринку, компетентність у технології виробництва, можливість модернізації, асортимент продукції, різноманітність, якість, стабільність випуску (залежно від умов), достатність матеріальних ресурсів тощо [1].

Всі елементи логістичної системи повинні бути

взаємопов'язані та взаємозалежні для досягнення поставлених цілей. До елементів інтегрованого агропромислового формування належать підприємства, що здійснюють виробничо-технічне обслуговування сільськогосподарських підприємств; виробники сільськогосподарської продукції; підприємства, що здійснюють постачання, переробку та доставку сільськогосподарської продукції споживачам; будівельні підприємства, що здійснюють будівництво об'єктів виробничого та невиробничого призначення; організації соціальної інфраструктури. Тому ми вважаємо, що логістичну інтеграцію доцільно визначити як окремий елемент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Важливою причиною популярності логістичного підходу в забезпеченні конкурентоспроможності за кордоном є вдосконалення управління підприємством.

Логістична інтеграція забезпечує стратегічну взаємодію та координацію між усіма учасниками процесів формування, виробництва, збуту та обслуговування споживачів протягом усього життєвого циклу придбаної ними продукції. Дослідження параметрів інтеграції на основі функціонального циклу дозволяє виявити динаміку, взаємозв'язки і рішення, які в сукупності формують операційну логістичну систему. Компанії пов'язані з постачальниками та споживачами інформаційними та транспортними мережами. Об'єкти логістичної інфраструктури та структурні підрозділи пов'язані функціональними контурами [2].

Межі інтегрованої логістичної системи визначаються логістичним циклом, який повинен включати процеси, що управляють організацією закупівель і постачання матеріальних ресурсів, логістичну функцію в межах виробництва та управління логістичною діяльністю в системі розподілу готової продукції. Логістичний менеджмент в інтегрованій логістичній системі розглядається як управлінський підхід до організації сільськогосподарського виробництва та співпраці з логістичними партнерами, процес, який оптимізує управління логістичними потоками з метою досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей

сільськогосподарського підприємства на ринку. Процес оптимізації управління логістичними потоками повинен забезпечити адекватне врахування просторових факторів у таких аспектах Мінімізація загальних логістичних витрат та контроль якості на всіх етапах логістичного циклу є основою для створення інтегрованої логістичної системи, яка забезпечує достатньо високу конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств у мінливих ринкових умовах [3].

Тому, для досягнення належного рівня конкурентоспроможності в умовах розвитку та загострення конкуренції українські сільськогосподарські підприємства повинні приділяти все більше уваги належному рівню логістичного менеджменту та створенню ефективної інтегрованої логістичної системи. Вітчизняні сільськогосподарські підприємства не можуть отримати достатніх конкурентних переваг, керуючи виробничо-збутовою діяльністю у традиційний спосіб. Підприємствам аграрної сфери слід впроваджувати логістичний підхід у свої системи управління, тим самим сприяючи інтеграції ключових бізнес-процесів через логістичний менеджмент, логістичну підтримку виробничих процесів та управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечуючи задоволення потреб споживачів з мінімальними логістичними витратами та гарантуючи високу конкурентоспроможність на аграрному ринку.

### **Список використаних джерел:**

1. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. №12. С. 89-92.
2. Іванова М. І. Сучасні стратегії інтегрованого логістичного управління. *Регіональні економічні проблеми в умовах сучасних викликів: Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 27–28 лютого 2015 р.)*. Київ: Київський економічний науковий центр, 2015. С. 41-46
3. Макаренко Н. О. Логістична інтеграція як засіб забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 56-60.

V. Riashchenko, Dr.oec., Prof,  
*ISMA University of Applied Science,  
Riga, Latvia*

T. Ishchejkin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
*Poltava State Agrarian University,  
Poltava, Ukraine*

### **FUTURE PROSPECTS OF USING NEW LOGISTICS ROUTES FOR EXPORTING AGRICULTURAL PRODUCTS UNDER MARTIAL RULE**

During the full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, the map of Ukrainian agricultural exports to foreign markets has changed significantly. Thus, until 2022, the main buyer of Ukrainian agricultural products was China with a share of almost 20.0 %. By the end of 2022, the EU became the leader in agricultural exports with a share of over 50.0 %

The share of Ukrainian agricultural exports to the EU increased from 32.4% to 59.3%. On the contrary, there was a noticeable decline in exports to other destinations. According to the Institute of Agrarian Economics, the largest importers of Ukrainian grains in 2022 were Romania - 13.6% of the total value of agricultural exports, China - 12.1%, Spain - 10.8%, and Turkey - 9.6%. This has led Europeans to invest in infrastructure development, increasing their transshipment and processing capacities. But large volumes of agricultural products caused a stir in European markets [1].

The main reasons for import restrictions on Ukrainian agricultural products include the following: 1) Ukrainian grain is cheaper than grain grown in the EU, and the increase in its imports affected the prices of European farmers' agricultural products, making them less competitive due to their higher price compared to Ukrainian ones; 2) significant volumes of food from Ukraine remained in the EU instead of transit and disrupted the main production and trade chains;

3) changes in market conditions, lower prices on world markets, and quality problems; 4) the election policy of European countries.

Possible ways to resolve the crisis of import restrictions on agricultural products in the EU include

- resolving the issue of the blockade of the Black Sea ports
- accelerating full integration into the EU;
- agrarian lobbying;
- deepening processing;
- diversification of sales markets.

For example, by combining the interests of exporters and importers, discounts can be obtained and export/import conditions can be improved. This is facilitated by the construction of transport corridors, such as Georgia-Azerbaijan to Central Asian countries.

As for exports in this case, the car is taken to Georgia and reloaded at the port. The best option is to put three cars in one railroad car. This option gives a certain discount. If the delivery of goods to Kazakhstan and Uzbekistan is from 14 to 18 thousand dollars (depending on the destination), then in the option described above it is less than 10 thousand dollars per car. The only problem arises in winter due to storms in the Caspian Sea [2].

If there is a need to exclusively transport products by road, you can reduce the cost by transshipment in Turkey. The conditions for the supply and delivery of goods from Turkey to Central Asian countries are more favorable due to the proximity of these countries. In this case, it is possible to make a route through Iran, but Ukraine has tense relations with it, so you need to be careful. If we talk about imports from Central Asia, this route does not carry risks due to the possibility of involving Turkish companies: to reissue documents under which the goods are not intended for Ukraine

There are also import/export routes to China. This route does not go through the Black Sea, but through the ports of Gdansk and Gdynia. Baltic ports can be used only for road transportation

As for the EU, the route through Slovakia is possible. Delivery of goods by rail to the border, transshipment and delivery to ports by European grain carriers. Regarding the choice of ports, we note that Gdansk and Constanta are overloaded and you can choose the port of Slovenia - Koper. Its advantage is that there is no need to cross the Bosphorus.

As for African countries, it should be noted that prices for agricultural products there will be cheap, so you need to choose between expensive logistics with normal prices for products and cheaper logistics, but also cheap prices. There is also a risk of not paying for the



products. There are cases when they made an offer for prepayment and then delayed the second payment in order to get a discount.

As for the future prospects of agricultural exports, we should expect an improvement in the situation with Eastern Europe, the construction of new terminals at the borders, and cheaper logistics

### **References:**

1. Grigorenko Y. wartime logistics: problems of ukrainian exports remain unresolved. URL: <https://gmk.center/en/posts/war-time-logistics-problems-of-ukrainian-exports-remain-unresolved/>.

2. Logistic pressure. What is happening with the export of grain by land and sea. URL: [https://cfts.org.ua/articles/logistichniy\\_tisk\\_scho\\_vidbuvaetsya\\_z\\_eksportom\\_zerna\\_sukhodolom\\_ta\\_na\\_mori\\_1963](https://cfts.org.ua/articles/logistichniy_tisk_scho_vidbuvaetsya_z_eksportom_zerna_sukhodolom_ta_na_mori_1963).

В. Собчишин, к. е. н.,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЙ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ВІТЧИЗНЯНИМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Логістичне управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів на підприємстві як у довготерміновому, так і в середньо- та короткотерміновому часових горизонтах нерозривно пов'язане з реалізацією стратегії (комплексу стратегій) закупок.

Потреба підприємства в стратегії закупок, як стверджує П. Кралджік [1, с. 110], залежить від стратегічної важливості закупівельної діяльності, яку можна виразити питомою вагою матеріальних витрат у загальних витратах; складності ринку постачання, що вимірюється рідкістю поставок, темпами змін у технології виробництва товарів і (або) появою матеріалів-замінників, бар'єрами для виходу на ринок нових учасників, логістичними витратами та наявністю монополістичних і олігополістичних умов ведення бізнесу.

Врахування особливостей сільського господарства дало змогу обґрунтувати можливості використання стратегій

закупівельної логістики вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами.

Так, застосування стратегії «Глобальне джерело постачання» для закупівлі необхідних для сільськогосподарського виробництва матеріально-технічних ресурсів обмежується достатньою їх наявністю в Україні. До того ж закупівля з глобального джерела постачання окремих матеріально-технічних ресурсів ускладнена через необхідність врахування певних умов сільськогосподарського виробництва в Україні (наприклад, при закупівлі насіння і посадкового матеріалу враховуються можливості вирощування тих чи інших сортів сільськогосподарських культур у погодно-кліматичних умовах України).

Зважаючи на зазначене, для сільськогосподарських підприємств більш прийнятною, з нашого погляду, порівняно зі стратегією «Глобальне джерело постачання», є стратегія вужчого джерела – «Регіональне джерело постачання». Так, регіональне джерело постачання може використовуватися для задоволення потреби в сучасній сільськогосподарській техніці.

Впровадження стратегії єдиного джерела постачання в процесі управління закупівельною діяльністю сільськогосподарських підприємств ускладнене, оскільки більшість закуповуваних матеріально-технічних ресурсів є мало пов'язаними або й взагалі не пов'язаними між собою та постачаються з різних джерел. З урахуванням зазначеного, вважаємо, що вказана стратегія може бути використана тільки для придбання різновидів певного виду матеріально-технічних ресурсів (один постачальник азотних, фосфорних і калійних добрив; один постачальник засобів захисту рослин тощо). Проте скорочення кількості постачальників можливе у разі диверсифікації їх діяльності (наприклад, одночасної торгівлі мінеральними добривами й насінням і посадковим матеріалом; одночасної пропозиції комбікормів, сумішей, кормових добавок та засобів ветеринарного забезпечення і захисту тварин тощо).

Через незначний зв'язок і навіть його відсутність між закуповуваними ресурсами для сільськогосподарського

виробництва, очевидно, що інтеграція всіх постачальників у розвиток виробничого процесу малоімовірна. Проте інтеграція окремих постачальників у розвиток виробництва сільськогосподарського підприємства шляхом формування вертикальних інтегрованих організацій може підвищити ефективність його закупівельної діяльності.

Стратегію модульного джерела постачання, з нашого погляду, в сільськогосподарських підприємствах можна реалізувати лише для закупівлі протруйників та насіння й посадкового матеріалу за рахунок перекладання операції протруювання насіння на системного (модульного) постачальника та наступною закупівлею в нього вже протруєного насіння. Застосування даної стратегії можливе також для придбання різновидів окремого виду матеріально-технічних ресурсів, зокрема, закупівлі азотних, фосфорних і калійних добрив у вигляді тукоsumішей.

Стратегія точно-вчасно може забезпечити оптимізацію закупівельної діяльності сільськогосподарських підприємств через постачання матеріально-технічних ресурсів у час фактичної потреби. Однак використання цієї стратегії можливе лише для придбання тих матеріально-технічних ресурсів, попит на які прогнозований із високою точністю. За умови надійності постачальників, додатковими перевагами на користь використання стратегії постачання точно-вчасно в сільськогосподарських підприємствах, на наш погляд, є конкретні терміни здійснення технологічних операцій у рослинництві, що обумовлені ритмом біологічних процесів. З цієї причини відомими є періоди виникнення потреби в певному матеріально-технічному ресурсі для виконання таких технологічних операцій.

Таким чином, вибір і обґрунтування стратегії (комплексу стратегій) закупівель окремих видів матеріально-технічних ресурсів для сільськогосподарських підприємств доцільно здійснювати з урахуванням особливостей сільського господарства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kraljic P. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*. Sept./Oct. 1983. P. 110–111.

В. Черепанова, к.е.н, професор,  
М. Долуда, магістр,  
*Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»*,  
м. Харків, Україна

## **ІНТЕГРАЦІЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР**

В сучасних умовах українська економіка страждає від бойових дій, від неможливості вчасно здійснювати свої господарські зобов'язання перед зарубіжними партнерами у зв'язку із відсутністю налагодженої інфраструктури, логістичних шляхів, які б були безпечними й дешевими, та входили у систему транспортних коридорів.

У теперішній час в Європі функціонують індикативні карти транспортної мережі (TEN-T), за допомогою яких здійснюється логістичні шляхи між різними країнами – членами Європейського Союзу, а також їх бізнес-партнерами. Україна не мала доступу до цих карт до 24–25 листопада 2017 р, коли на Брюссельського саміту було прийнято рішення щодо приєднання нашої країни до транспортної мережі TEN-T [1].

Україна приєдналася до стратегічного плану (до 2030 року) стосовно розвитку транспортних шляхів та безпечного перевезення вантажів й людей між країнами Європейського Союзу та їх партнерами. Реалізація цього плану базується на застосуванні довгострокових інвестицій [1].

Треба зазначити, що Україна має вигідне географічне положення, оскільки знаходиться майже у центрі Європи, що надає їй суттєві переваги щодо залучення міжнародних перевезень своєю територією. Однак, транспортний потенціал України потребує покращення. Це стосується і якості доріг, транспорту, організації перевезень вантажів, роботи портів, тощо. Тому, на нашу думку, найбільш вірним управлінським рішенням є приєднання України до міжнародних транспортних коридорів (МТК).

За визначенням Міністерства інфраструктури України [1], під міжнародним транспортним коридором розуміють «комплекс наземних та водних транспортних магістралей з

відповідною інфраструктурою на визначеному напрямку, включаючи допоміжні споруди, під'їзні шляхи, прикордонні переходи, сервісні пункти, вантажні та пасажирські термінали, устаткування для управління рухом, організаційно-технічних заходів, законодавчих та нормативних актів, які забезпечують перевезення вантажів та пасажирів на рівні, що відповідає вимогам Європейського Співтовариства» [1,2].

Таким чином, міжнародні транспортні коридори охоплюють різні види транспорту для перевезення вантажів і пасажирів. І за думкою О.О. Бакаєва, С.І. Пирожкова та В.Л. Ревенко, «виконують роль кровоносних судин у світових інтеграційних процесах» [3].

У 2016 році в Роттердамі відбулася дуже важлива для України подія, згідно з якою сусідні країни є ЄС, у тому числі наша держава, були приєднані до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T мережа). При цьому вона як регіональна транспортна мережа складається із базової та ключової.

У рішенні Європейської Комісії, яка розглядала ці питання зазначено, що «під «базовою мережею» розуміють мультимодальну мережу відносно високої щільності, яка забезпечує доступність усіх європейських регіонів (включаючи периферійні та крайні регіони) та сприяє їхньому подальшому економічному, соціальному та територіальному розвитку, а також мобільності їх громадян» [1]. Її тривалість дорівнює 138072 км залізничних колій; 136706 км доріг; 23506 км внутрішніх водних шляхів.

На відміну від базової мережі, ключова є стратегічно важливою для основних європейських та глобальних транспортних потоків та базується на єдиній європейській методології планування [1]. Її тривалість охоплює 50762 км залізничних колій; 34401 км доріг; 12880 км внутрішніх водних шляхів. Тобто ці шляхи є найбільш важливими для бізнесу.

Взагалі на сьогодні побудовано 10 міжнародних транспортних коридорів, серед яких чотири (коридор №3, 5, 7, 9) [4] проходять через територію України. Вони зв'язують різні місця й країни.

Отже, Україна має великі можливості з точки зору

інтеграції транспортної інфраструктури у світовий економічний простір. Для цього потрібно розвивати цифрові інфраструктури й інтелектуальні транспортні системи та інше. Тому, у 2018 році в Україні розроблено й прийнято Кабінетом Міністрів Національну транспортну стратегію на період до 2030 року – «Drive Ukraine 2030».

#### **Список використаних джерел:**

1. Міністерство інфраструктури України: Східне партнерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/content/shidne-partnerstvo.html?PrintVersion>

2. Автомобільний транспорт України: стан, проблеми перспективи розвитку: Монографія/ Державний автотранспортний науково-дослідний і проектний інститут; за заг. ред. А. М. Редзюка.- К.: ДП „ДержавотрансНДПроект”, 2015.- 400 с.

3. Бакаєв О.О., Пирожков С.І., Ревенко В.Л. Міжнародні транспортні коридори — особливий пріоритет України на шляху інтеграції у світову економічну систему. – Київ: Стратегічна панорама:журнал Національного інституту проблем міжнародної безпеки. – № 4. – 1999.

4. Міжнародний транспортний коридор [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

В. Чобітько, М. Стебко, А. Міняйло,  
здобувачі вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

### **УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ**

Інтеграція України у світовий простір, розвиток процесів глобалізації, глобальні проблеми людства, продовольча безпека безпосередньо впливають на діяльність підприємств агропродовольчої сфери, у тому числі на організацію збуту їх продукції.

Кожен суб'єкт підприємницької діяльності час від часу змінює власну стратегію. У минулому, коли зовнішнє

середовище було відносно стабільним, більшість агроформувань намагалися внести незначні зміни, щоб вирішити нагальні проблеми або скористатися новими можливостями. Проте в умовах воєнного стану вітчизняні суб'єкти господарювання повинні кардинально змінити свої стратегії, структури та процеси управління, щоб адаптуватися до змінених потреб бізнесу, та управління збутовою діяльністю, зокрема.

Для ефективної збутової діяльності топ-менеджмент повинен знаходити та налагоджувати контакти з потенційними покупцями, використовувати оптимальні канали збуту та нові методи збуту та просування продукції, постійно адаптуватися до мінливих умов ринку та використовувати можливості інтеграції на міжнародні ринки.

Збутову діяльність господарств потрібно розглядати як економічну систему, ефективність якої залежить від характеру взаємодії з партнерами, конкурентами, посередниками та органами державного управління [2; 3].

Фахівці також зауважують [1, с. 171], що «управління збутовою діяльністю підприємства справляє визначальний вплив на рівень конкурентоспроможності та сприяє підвищенню ефективності його фінансово-економічної діяльності й відповідно актуалізується потреба в розробленні та реалізації політики підприємства щодо активізації та стимулювання його збутової діяльності».

За сучасних умов управління збутовою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери вважається одним із складніших напрямів діяльності і вимагає поглибленого розгляду з точки зору загального управління збутовою діяльністю в цілому та управління збутом агроформування, зокрема. В даний час таке управління забезпечується системою взаємовідносин, які складаються під час реалізації продукції і формується на поєднанні розподілу, руху аграрної продукції, налагодженні систем зв'язку і базуються на здійсненні планування, організації, контролю та реалізації діяльності.

Очевидно, що збутова діяльність підприємства агропродовольчої сфери спрямована на задоволення споживчих

потреб населення, приносячи тим самим прибуток самому підприємству.

### **Список використаних джерел:**

1. Бреус С. В., Буваник О. І. Основні аспекти управління збутовою діяльністю підприємства. *Multidisciplinary academic explorations: The I International Science Conference, January 10-12, Amsterdam, Netherlands. 2022. 171 p.*

2. Воронько-Невідничка Т. В., Кошулько А. В., Карасенко В. М. Особливості управління комерційною діяльністю аграрних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/26.pdf).

3. Мартин О. М. Управління збутовою діяльністю підприємства в ринкових умовах. Менеджмент ХХІ століття : глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 1057–1060.

О. Шаповал, к.пед.н., доцент,  
*Національна академія Національної гвардії України,  
м. Харків, Україна*

## **ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ**

Ключовим поняттям логістичних процесів на підприємстві є матеріальні потоки, які утворюються під час транспортування, складування та інших видів діяльності, що виконуються із сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, а також з готовою продукцією на шляху від джерела виникнення й до кінцевого споживання.

Під час даного процесу відбувається зміна якісного складу матеріального потоку, тобто сировина, яка надійшла від постачальника, перетворюється на готову продукцію для споживача.

Тобто матеріальний потік в логістиці можна розглядати як взаємозв'язок усіх процесів й операцій, пов'язаних із добуванням, обробкою, переробкою, складуванням, транспортуванням, розподілом вантажів у сфері матеріального виробництва, на промислових підприємствах, у цехах та на виробничих дільницях.



Слід зазначити, що матеріальні потоки можуть відбуватись як в межах одного підприємства, так й виходити за його межі, тобто протікати між декількома підприємствами.

Щодо характеристик матеріальних потоків, то основними з ним можна назвати наступні:

- взаємозалежність, тобто зв'язок в єдиному технологічному процесі;
- безперервність – протягом всього технологічного процесу;
- циклічність – рух матеріальних ресурсів згідно з технологічним процесом між підрозділами підприємства та назовні у вигляді готової продукції.

Відповідно до цього матеріальні потоки потребують якісної системи управління задля забезпечення ефективності функціонування всією логістичною системою підприємства.

Логістичне управління матеріальними потоками – це процес цілеспрямованого впливу на матеріальні потоки в процесі їх руху з метою досягнення поставлених цілей щодо їх стану.

Управління матеріальними потоками складається з наступних етапів:

- планування матеріальних потоків;
- організація руху матеріальних потоків;
- контроль руху матеріальних потоків;
- координація всіх дій учасників логістичних процесів;
- прогноз майбутніх матеріальних потоків.

Отже, основним завданням логістичного управління матеріальними потоками є побудова оптимальної схеми руху матеріальних ресурсів під час здійснення логістичних операцій.

Логістичне управління матеріальними потоками повинно бути спрямованим на забезпечення безперервного виробничого процесу з врахуванням мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Стрижова В.Г. Управління матеріальними потоками та логістика організації виробництва. *Вісник Хмельницького*

національного університету. Серія «Економічні науки». 2009. № 6. Т. 2. С. 227-231.

2. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2005. 326 с.

3. Шаповал О. А. Основні способи управління логістичними витратами. *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»* : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. 30 – 31 березня 2023 р. Полтава, 2023. С. 781-782.

**СЕКЦІЯ 8**  
**РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА СОЦІАЛЬНИХ**  
**МЕРЕЖ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО АГРАРНОГО**  
**БІЗНЕСУ**

UDK 338.43

Xing Abin,  
Director of the Municipal Service  
Geographic Information Center  
*Linyi, China*

**THE ROLE OF MODERN INFORMATION SYSTEMS AND  
TECHNOLOGIES IN AGRIBUSINESS**

Today, agricultural producers receive information from a variety of sources. The information is mostly not systematized and does not always meet the needs and conditions of a particular farm. Therefore, in the context of the global transformation of the agricultural sector, the problem of creating a system of information support for agribusiness is relevant.

The most essential issue in the world today is the food supply. The demand for food has increased by more than twice the population growth rate over the past 40 years [1]. In fact, according to a report by the Food and Agriculture Organization (FAO) [2], about 11.0 % of the global population, or 815 million people, are undernourished and do not have enough food for their active and healthy lives.

Global experience confirms that they are an effective lever in stimulating agricultural production and ensuring its competitiveness.

In the agricultural sector, information technologies are used to:

- improving the process of agricultural production;
- intensification of agriculture;
- monitoring the condition of sown areas;
- modernization and technical re-equipment of the production potential of agricultural enterprises;
- automation of production and management of the business structure;
- increasing production productivity and product quality control.

In today's environment, one of the main tasks of the country's

agro-industrial complex development to address food issues and the need to increase competitiveness is to intensify agricultural production. Automation, complex mechanization and the development of information technologies that allow to obtain a greater number and variety of high-quality food products from each unit of resources used is the most effective way to develop the agro-industrial complex.

The activity of an enterprise in the IT market depends primarily on:

1) production potential, which characterizes the general state of production (decline, rise) and, as a result, the relevance of the enterprise's need for informatization;

2) availability of investments, the amount and structure of which (long-term projects) determines the potential of enterprises as IT customers, as well as the choice of the type of information systems - systems aimed at optimizing production technologies and/or systems designed to optimize enterprise management;

3) export potential, which determines the intensity of work in the global market. As a rule, these enterprises strive to maximize the compliance of their activities with international standards.

Under current conditions, the digitalization of the economy is a driving force in the evolutionary development of business structures in the agricultural sector, as a result of which enterprises have gradually moved from manual labor to machine labor, then automated labor based on the use of modern information technologies.

In the future, the intensification of agriculture will lead to a more active introduction of information technologies in domestic business structures of the agro-industrial sector. Businesses will gradually move to full automation of production at all stages of agricultural production. The process of agricultural production will be managed by artificial intelligence programs with minimal intervention of management personnel.

Thus, the use of information technology increases labor productivity, and many tasks are solved in this process. After all, information technologies allow for storing a huge amount of data, analyzing it and, based on the results obtained, offering solutions to problems that would minimize costs and maximize profits of

agricultural enterprises. The use of information technologies will significantly improve the information support system of the agro-industrial complex, which will be accompanied by an increase in the competitiveness of domestic agricultural production.

#### **References:**

1. Use of Modern Technology in Agriculture Sector. November 29, 2022. URL: <https://www.aeologic.com/blog/use-of-modern-technology-in-agriculture-sector/>

2. Food and Agriculture Organization (FAO). URL: <https://www.fao.org/home/en>.

K. Kabikenova, student,  
*L.N.Gumilyov Eurasian National University,*  
*Astana, Kazakhstan*

### **THE ROLE OF INFORMATION SYSTEMS AND SOCIAL NETWORKS IN ENSURING EFFECTIVE AGRARIAN BUSINESS**

In modern conditions, when the transition to the digital economy in all sectors is in full swing, the question of the need to introduce digital information technologies is no longer worth it, it is obvious that such changes in management systems have a positive effect on the growth rates of economic indicators of individual enterprises, and as a result of the entire economy of the country as a whole. However, the process of digitalization is not constant, agricultural enterprises for economic and historical reasons may have certain lags from other sectors of the economy. To date, the relevance of the study of the introduction of information technologies in the agricultural business is significantly increasing.

To date, there are three main approaches to doing business in the agricultural sector:

- the traditional approach, the essence of this approach is that the main resource of the organization are people, management tasks are primarily aimed at determining market demands and success largely depends on the conjuncture of product prices.

- digital approach, a way of managing an agricultural enterprise in which the organization already relies on digital technologies. This can include digitalized agricultural machinery directly involved in production, digital information technologies that allow you to manage the organization more effectively. With this approach, some processes are automated, which allows you to solve several problems at once, reduce the risks of possible errors on the part of the organization's personnel, and optimize costs by reducing the payroll;

- as part of the following approach, ecosystems are being built, the essence of this approach is not only the use of information technologies within one organization, but also the creation of entire digital platforms within which several organizations carry out their activities at once. In this case, we are talking not only about agro-industrial production, but also about services. These services include: transportation services for the transportation of crops and the shipment of products for processing; logistics services; services related to the sale of agricultural products and others. The use of such information platforms will reduce costs due to the fact that from production to marketing processes and direct implementation, the organization of agricultural business will not go out of the usual framework, while organizations work within the same digital communication channels, which will not only reduce costs (financial, time, labor), but also accelerate business processes in the agricultural sector of the economy.

Information systems and social networks have a very good impact on the agricultural business. With the help of these tools, you can get the following features: the formation of a digital ecosystem, process management based on the use of automated technologies for processing, analyzing and predicting large amounts of data, orientation to a specific user, high speed of reaction to changes, one-touch decision-making, receiving and processing data in real time. Digital information technologies are beginning to be used intensively in the agricultural business, for example, the management of equipment and machinery, machine feeding of livestock with the help of special developed programs.

Thus, as research shows, information technologies have become an almost integral part of agriculture and the agricultural sector, they

can have a huge impact on the main economic indicators, they can help enterprises gain a foothold in the market.

### **References:**

1. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson. <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-informatsionnyh-tehnologiy-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem-selskohozyaystvennoy-otrasli-na-sovremennom-etape>

2. Chaffey, D., & White, G. (2010). *Business Information Management: Improving Performance Using Information Systems*. Pearson Education.

UDK 338.242.2

A. Uruzbaev, student,  
*L.N.Gumilyov Eurasian National University,*  
*Astana, Kazakhstan*

## **THE ROLE OF INFORMATION SYSTEMS IN ENSURING EFFECTIVE AGRARIAN BUSINESS**

Agriculture is undoubtedly one of the most important sectors of the global economy, providing food security and serving as a source of income for millions of people worldwide. However, in the context of a rapidly changing global economic environment and climate change, agricultural enterprises face continuous challenges that require modern solutions.

Today's agricultural business more than ever relies on efficient information and resource management. In this context, information systems and social networks take center stage, playing a critical role in ensuring the success of the agricultural sector. In this report, we will delve deep into how information systems and social networks have a significant impact on agricultural business, contributing to its efficiency, sustainability, and competitiveness. We will explore examples, benefits, and challenges that agricultural enterprises encounter when implementing these technologies in their operations.

**Social Networks and Agricultural Business**

Social networks are playing an increasingly important role in

modern agriculture, facilitating collaboration, information exchange, and product promotion. Let's take a closer look at how social networks impact the agricultural sector.

### Market Monitoring

Monitoring the agricultural product market through social networks is an important part of an agricultural business strategy. Social networks provide access to current information about market trends, consumer preferences, and the competitive environment. Here's a more detailed look at this aspect:

#### 1. Demand and Supply Monitoring:

Social networks allow agricultural entrepreneurs to monitor consumer interest in various agricultural products. Farmers can analyze discussions and consumer inquiries, helping forecast demand and adjust production accordingly.

Tracking current trends in consumer preferences enables farmers to adapt product variety and quality.

#### 2. Competitive Analysis:

Social networks provide an opportunity to study the actions and strategies of competing businesses. Farmers can analyze the content and activity of competitors on social networks.

This allows for identifying competitive advantages and adapting marketing and pricing strategies.

#### 3. Consumer Feedback:

Farmers can receive valuable feedback from consumers through social networks. Reviews, comments, and reactions to products help assess their quality and customer satisfaction.

This enables farmers to adjust production and improve products according to consumer expectations.

The networking opportunities provided by social networks enrich the agricultural business and contribute to its growth and development. These tools enable farmers to find the resources, partners, and knowledge necessary for successful farming in modern conditions.

### Conclusion

Information systems and social networks play a crucial role in achieving these goals. Information systems help agricultural enterprises efficiently collect and analyze data, optimize resource management, and monitor production processes. This enables farmers and agricultural entrepreneurs to make informed decisions



and increase productivity.

In conclusion, modern agriculture cannot do without the active use of information systems and social networks. These technologies have become an integral part of agriculture, contributing to its development, sustainability, and success. It is important to continue research and innovation in this field so that the agricultural sector can effectively meet the challenges of the future and ensure food security for our world.

### **References:**

1. A.I. Vasiliev. Information Systems in Agriculture // Economy.- 2018.
2. D.S. Petrov. Agriculture and Social Networks: New Approaches to Marketing and Sales. - Infra-M, 2020.
3. L.M. Grigoriev. Information Technologies and Agriculture. - KnoRus, 2017.
4. E.P. Ivanov. Social Networks and Their Role in Agricultural Business. - BINOM. Knowledge Laboratory, 2021.

Д. Балдик, к.е.н., доцент,  
В. Гаркуша, к.ф.-м. н., доцент,  
О. Лукутін,  
*Університет економіки та права «КРОК»,  
м. Київ, Україна*

## **ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА**

Сучасне реальне виробництво у світі, та в Україні зокрема, стикається з безпрецедентними викликами, такими як зміна клімату, дефіцит ресурсів, зростання населення, військова агресія російської федерації. Для того щоб забезпечити стале виробництво продукції та збільшити ефективність діяльності, інформаційні системи мережі стали важливими інструментами, без задіяння яких у сучасному світі неможливо повноцінно функціонувати та випускати конкурентоспроможну продукцію.

Сучасна економіка та підприємства незмінно вдосконалюються та адаптуються до швидко мінливого середовища. В цьому контексті інформаційні системи (ІС) – це

комплексний набір програмних та апаратних засобів, що дозволяють збирати, зберігати, обробляти та передавати інформацію для прийняття рішень та оптимізації процесів. Тобто вони стають невід'ємною складовою успішного ведення бізнесу.

Як зазначено у дослідженні про технології програмування інформаційних систем: «Ефективність системи визначається різницею між результатами, що повертає функціонування цієї системи і тими сумарними затратами, які вкладені в підготовку, розробку, впровадження та функціонування ІС. Важливим елементом ефективності ІС є тривалість часу, протягом якого система вирішує певну задачу і повертає кінцевий варіант. До сумарних затрат ресурсів зараховують матеріальні, людські, фінансові, часові та ін.» [1]. Тобто можна в черговий раз пересвідчитися, що застосування ІС має на меті скоротити неефективне використання усіх ресурсів.

З розвитком технологій з'являються нові можливості для вдосконалення виробництва з метою підвищення ефективності. Деякі з інноваційних технологій, що активно використовуються в сучасному виробництві, включають:

Інтернет речей (IoT - Internet of Things) – використання сенсорів та зв'язку між об'єктами дозволяє віддалено моніторити стан обладнання та виробничих процесів.

Штучний інтелект (AI) – AI допомагає в аналізі даних, прогнозуванні та вирішенні складних завдань управління.

Блокчейн – використання блокчейну в галузі виробництва може забезпечити безпеку даних та відстеження походження продукції.

Давайте також розглянемо приклади конкретних рішень, які використовують інформаційні системи для підвищення ефективності, у т.ч. для аграрного бізнесу, наприклад, моніторинг родючості ґрунту за допомогою сенсорів та IoT – аграрні виробники можуть встановлювати сенсори в ґрунті, які надсилають дані про родючість, вологість та інші параметри у реальному часі. Ця інформація обробляється інформаційною системою, що дозволяє оптимізувати використання добрив та іригаційних систем.

Основні функції інформаційних систем у виробництві

включають:

Моніторинг та контроль – ІС надають можливість в реальному часі контролювати роботу обладнання та виробничих процесів, що дозволяє вчасно реагувати на проблеми та уникнути простоїв.

Планування, розподіл та делегування – ІС допомагають у створенні оптимальних планів виробництва, розподілі ресурсів і делегуванні завдань для персоналу підприємства.

Аналітика та прогнозування – аналітичні засоби ІС допомагають виявляти тенденції та прогнозувати попит на продукцію, що дозволяє оптимізувати виробництво та запаси.

Забезпечення якості – ІС допомагають в реалізації системи контролю якості, відстежуючи якість сировини та готової продукції.

Зниження витрат – автоматизація процесів через ІС дозволяє зменшити робочу силу, скоротити втрати та оптимізувати використання ресурсів.

Враховуючи всі ці фактори, можна визначити, що інформаційні системи відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності. Вони допомагають виробникам бути більш конкурентоспроможними, створюючи можливості для покращення виробництва та сприяючи сталому розвитку підприємства. Для того, щоб досягнути максимальної вигоди від цих інструментів, важливо забезпечити доступ до них для всіх відповідальних учасників виробничого процесу та надавати навчання та підвищення навичок щодо їх використання.

Інформаційні системи та сучасні технології стали невід'ємною частиною сучасного виробництва. Вони допомагають підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати та покращити якість продукції. Важливою задачею для підприємств є інтеграція інформаційних систем та технологій у їхні виробничі процеси та стратегії.

Подальші дослідження в цьому напрямку можуть спрямовуватися на вивчення впливу конкретних типів інформаційних систем та технологій на підприємства різних галузей виробництва, а також на розробку методів оптимізації використання цих систем для досягнення максимальної ефективності виробництва.

### **Список використаних джерел:**

1. Сікора, О. В., Вдовичин Т. Я., Когут У. П. Технології програмування інформаційних систем // Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки / Херсонський державний аграрно-економічний університет. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 2. 66 с. С 10-17.

2. Грибовська, Ю., & Кононенко, Ж. (2023). Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. Економіка та суспільство, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>

T. Blyzniuk, doctor of sciences (Economics), professor,  
Wang Honghai, phd student of  
management and business department,  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,  
Kharkiv, Ukraine*

### **THE ESSENCE OF “SOCIAL AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES” CONCEPT IN ORGANIZATION**

The essence of “social and communication technologies” concept is connected with the essence of “social communication” concept.

The “social communication” concept is defined as a system of suspenseful interactions, which include ways, methods, features, principles of establishing and maintaining contacts based on professional and technological activities that are directly aimed at development, advancement, organization, improvement, modernization of the collaboration between various social institutions. Initiators of consolidation there are social and communicative institutions, services, from one side, and community organizations (society, social groups) as rightful participants in social interaction, from other side. It is defined social communication technologies and their use in various spheres of activity (applied social communication technologies) as one of the objects of social communication sciences [1].

O. Kholod [5] mentioned “social and communication technologies are a system of complex manipulative actions aimed at changing the behavior of society”. The scientist defined applied social and communication technologies as having a practical nature,

in accordance with the formula of a scientific specialty, in the system of social reality (in science, politics, education, culture, as well as in production).

M. Khilko [4] emphasized the problematic nature of reducing all social and communication technologies to manipulative actions, aimed at changing the behavior of society, justifies his position by the fact that the assessment of positive or negative changes is always subjective, and depends on the worldview positions, mentality, political culture, goals of various social subjects.

V. Korneev [3] suggested taking into account other results of the use of social and communication technologies: the formation of certain assessments, the imposition of associations, emotional or rational, the production of programs and guidelines for the future, the projection of the past in social understanding, etc. The researcher qualified communication technologies as forms of special organization of communication, which, provided the technological chain be followed, guarantee obtaining a predetermined result.

D. Havra [2] calls social communication technology a separate type of social technology, determining the object of technologization of social communication technology as the system of internal and external communications of a social subject. The researcher having considered various approaches to the definition of the category “social technology”, provided a basic definition: “social communication technology is a purposeful systematically organized activity of a social subject, based on a certain plan (program of actions), for managing the communication of a social subject, aimed to solve any socially significant task”. In addition, he provided an applied definition of social communication technology: “social communication technology is a systematically organized set of operations, structures and procedures, which is based on a program (plan) and ensures the achievement of the goal of a social subject through controlled social communication”.

I. Bondarenko [1] approached the analysis of social and communication technologies from the standpoint of social engineering. According to the researcher's definition, social and communication (or simply communication) technologies are aimed

primarily at organizing communication space and time, at forming a constant dialogue between social institutions, at creating a communication comfort zone for each social individual, including his informational and psychological security. Since communication as a universal, universal socio-cultural phenomenon is included in all social spheres, the researcher claims that SCT techniques become indispensable parts of each of the total system of social technologies.

The concept of “social and communication technologies” is analyzed from the various approaches, in particular, operational approach in the sphere of influence technologies, and social engineering approach.

### References:

1. Bondarenko I. Komunikatsiini tekhnolohii u konteksti filosofii sotsialnoi inzhenerii. [Communication technologies in the context of the philosophy of social engineering] *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii Zhurnalistyka. [Bulletin of Lviv University. Journalism series].* № 39. P. 194–201.

2. Havra D. Sotsyalno-kommunikatsiivnye tekhnolohyy: sushchnost, struktura, funktsyy. Optymalnye komunikatsyy. [Social and communication technologies: essence, structure, functions. Optimal communications] URL: <http://jarki.ua/wppress/2010/02/28/937/>

3. Kornieiev V. M. Komunikatsiini tekhnolohii yak zasoby proektuvannia sotsialnoi diisnosti. [Communication technologies as a means of designing social action] *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky. [Scientific notes of the Institute of Journalism].* 2014. Vol. 56. P. 176–181.

4. Khylyko M. Deiaki metodolohichni problemy doslidzhennia sotsialnokomunikatsiivnykh tekhnolohii v ukrainskii naukovi dumtsi. [Some methodological problems of the study of social communication technologies in Ukrainian scientific thought]. *Osvita rehionu. Politolohiia, psykholohiia, komunikatsii. [Education of the region. Political science, psychology, communications].* 2014. № 1-2. P. 70–76.

5. Kholod O. Diapazon poniattia «sotsialno-komunikatsiini tekhnolohii». [The range of the concept of "social and

communication technologies"]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia : Sotsialni komunikatsii. [State and regions. Series: Social communications]*. 2010. № 2. P. 89–96.

Д. Веременич, здобувач СВО Магістр,  
спеціальність 126 Інформаційні системи та технології,  
Л. Флегантов, к.ф.-м.н, доцент - науковий керівник,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **МОДЕЛІ ВИЯВЛЕННЯ ОБ'ЄКТІВ НА ОСНОВІ НЕЙРОННОЇ МЕРЕЖІ**

В останні роки машинне навчання (Machine Learning, ML) та глибоке навчання (Deep Learning, DL) дали значний поштовх у розвитку систем комп'ютерного зору (Computer Vision Systems, CVS). Моделі, засновані на нейронних мережах (Neural Networks, NN), дозволяють швидко й точно здійснювати виявлення та класифікацію об'єктів у полі зображень. Робота над моделями виявлення об'єктів на основі NN є складовою напрямку використання систем автоматичного навчання в галузі виявлення об'єктів та їх застосування для забезпечення безпеки інформаційних систем (IC) [5, 6].

Огляд та дослідження основних видів NN для розпізнавання образів [4] показує, що зокрема згорткові нейронні мережі (Convolutional Neural Networks, CNN), є потужним інструментом для аналізу зображень та виявлення об'єктів. Такі NN, навчені відповідним чином, здатні автоматично вивчати репрезентації зображень та виявляти у них складні закономірності [2].

Одним з найпопулярніших підходів у цьому напрямку є модель Faster R-CNN (Region-based Convolutional Neural Networks, RCNN), яка поєднує здатність виявляти об'єкти та точно локалізувати їх на зображенні [1]. Faster RCNN використовує комбінацію згорткових шарів для отримання векторних репрезентацій зображення регресора та класифікатора, що використовуються для точної локалізації та класифікації об'єктів у зображенні [3].

Іншим ефективним підходом є модель YOLO (You Only Look Once) [7], яка пропонує реалізацію виявлення об'єктів в режимі реального часу. YOLO використовує одну нейронну мережу, яка аналізує зображення в цілому та виявляє об'єкти усього за один прохід. Це дає швидкість та ефективність в реальному часі, що особливо важливо для застосувань, де потрібна миттєва відповідь, наприклад, у системах безпеки.

Використання NN для виявлення об'єктів має значний потенціал у галузі забезпечення безпеки ІС. Деякі зі способів використання таких систем включають [8]:

- безпека транспорту, покращення безпеки на дорогах: моделі виявлення об'єктів можуть бути використані для виявлення різних об'єктів на дорозі, таких як автомобілі, пішоходи, велосипедисти, дорожні знаки тощо; вони можуть виявляти небезпечні ситуації, такі як зіткнення або порушення правил дорожнього руху. Це допомагає водіям та автоматичним системам уникати зіткнень і забезпечувати загальну безпеку на дорозі;

- виявлення загроз безпеці: моделі виявлення об'єктів можуть бути використані для раннього виявлення потенційних загроз безпеці, таких як

- виявлення загроз безпеці, раннє виявлення інцидентів: моделі виявлення об'єктів можуть допомагати в ранньому виявленні інцидентів безпеки, таких як незаконне проникнення, вторгнення або небажана активність або дії з порушенням безпеки, наприклад, робота з підозрілими предметами. Вони можуть аналізувати відеопотоки, зображення або дані з сенсорів, щоб автоматично виявляти підозрілі об'єкти або дії;

- відеоспостереження: виявлення небезпечних ситуацій: Моделі виявлення об'єктів можуть автоматично виявляти небезпечні ситуації за допомогою систем відеоспостереження. Наприклад, виявляти втручання у заборонені зони, дим чи пожежу, дії, що вказують на конфлікт, а також незвичайну активність в об'єктах спостереження;

- кібербезпека: виявлення атак і вразливостей: моделі



виявлення об'єктів в комп'ютерних системах можуть аналізувати мережевий трафік, логи, дані сенсорів та інші дані, щоб виявляти аномальну або шкідливу активність. Це допомагає виявляти кібератаки, вразливості програмного забезпечення та інші загрози безпеці;

– системи контролю доступу, аутентифікація на основі сканування обличчя та біометричних ознак: моделі виявлення об'єктів можуть бути використані для контролю доступу до приміщень, захищених зон та об'єктів на основі сканування обличчя, пальцевих відбитків, розпізнавання голосу та інших біометричних ознак. Це забезпечує вищий рівень безпеки для фізичного доступу до об'єктів.

Використання нейронних мереж для виявлення об'єктів має значний потенціал у багатьох галузях, зокрема в забезпеченні безпеки інформаційних систем. Вони дозволяють автоматично виявляти підозрілі об'єкти або дії, забезпечуючи більшу ефективність та швидкість в порівнянні з традиційними методами. Це робить їх корисними інструментами для розв'язання проблем безпеки в реальному часі, а застосування нейронних мереж для виявлення об'єктів має значний потенціал у галузі забезпечення безпеки інформаційних систем.

### **Список використаних джерел:**

1. Balasubramanian R. Region-Based Convolutional Neural Network (RCNN). *Medium*. 2021. URL: <https://medium.com/analytics-vidhya/region-based-convolutional-neural-network-rcnn-b68ada0db871>(дата звернення: 23.09.2023)
2. What are convolutional neural networks? / IBM. URL: <https://www.ibm.com/topics/convolutional-neural-networks> (дата звернення: 23.09.2023)
3. Голенко М. Ю. Методи покращення розпізнавання малих об'єктів алгоритму Faster R-CNN для застосування на безпілотних літальних апаратах. 2023. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/5.pdf> (дата звернення: 23.09.2023)
4. Демішонкова А.О. Огляд та дослідження основних видів нейронних мереж для розпізнавання образів / Сучасні

інформаційні технології та програмне забезпечення комп'ютерних систем. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55296838.pdf> (дата звернення: 23.09.2023)

5. Коваленко О. С., Добровська Л. М. Навч. посіб. для студ. спеціальності 126 «Інформаційні системи та технології» Електронні текстові дані. Київ : ім. Ігоря Сікорського, 2020. 192 с.

6. Литвин В.В., Пасічник В.В., Шаховська Н.Б. Проектування інформаційних систем. Навчальний посібник Київ: 2021. 52 с.

7. Навчання моделі виявлення об'єктів за допомогою TensorFlow / Microsoft. URL: <https://learn.microsoft.com/ru-ru/windows/ai/windows-ml/tutorials/tensorflow-train-model> (дата звернення: 23.09.2023)

8. Стельмах О. П. Методи та моделі аналізу транспортних систем в умовах нестационарності параметрів транспортного потоку: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії (122 Комп'ютерні науки, 12 Інформаційні технології) / О. П. Стельмах. 2021. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41567/1/Stelmakh\\_dys.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41567/1/Stelmakh_dys.pdf) (дата звернення: 23.09.2023)

9. Стеценко І.В., Стельмах О.П. (2020) Технологія визначення інтенсивності дорожнього руху за даними відеореяду. *Технічні науки та технології: науковий журнал*, 2, 116-125.

О. Гуторова, к.е.н., доцент,

І. Богданова, здобувач,

*Державний біотехнологічний університет,*

*м. Харків, Україна*

## **ФАКТОРИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ КОНОМІКИ**

Першочерговими завданнями комплексного розвитку сільських територій є: підвищення привабливості проживання в сільській місцевості; створення саморозвинутих економічних систем на селі на основі формування господарського обороту місцевих ресурсів; розвиток місцевого самоврядування з метою формування соціально організованого та відповідального громадянського

суспільства у сільській місцевості; створення ефективної міжсекторальної взаємодії між владою, агропромисловим бізнесом та сільським суспільством; використання тісних зв'язків між селом і містом, які являють собою значний резерв у розвитку сільського господарства; підвищення конкурентоспроможності сільських територій [1].

Комплексний підхід багато в чому визначає прискорений розвиток сільської громади, яка, крім виконання виробничих і соціально-економічних функцій, повинна забезпечувати комплексну реалізацію суспільних благ, підтримувати міжгалузеву взаємодію, забезпечувати підтримку позаміської інфраструктури, розвивати сільський спосіб життя, сільську культуру, історичні та природно-ресурсні ландшафти. У сучасних умовах комплексний розвиток сільських територій передбачає необхідність орієнтації на всі сфери життя (економічну, соціальну, політичну, культурну, екологічну та географічну) [2]. Крім того, існує потреба у залученні до процесу розвитку місцевих стейкхолдерів, а також інтеграції співпраці з іншими територіями.

На нашу думку, комплексний розвиток сільських територій – це система взаємозалежного, взаємопов'язаного і взаємодіючого потенціалу даної території і факторів, що забезпечують ефективність і прогресивність сільського розвитку як в сучасних умовах, так і в майбутньому. При цьому всі фактори розвитку необхідно розділити на внутрішні і зовнішні.

У свою чергу пропонується умовно розділити фактори розвитку внутрішнього середовища сільської місцевості на п'ять напрямків, вибір яких обумовлений складовими сталого розвитку: 1) соціальні – сукупність характеристик, у рамках яких населення реалізує свої потреби життя в суспільстві: розвиток інститутів громадянського суспільства, наявність і цінність історичного та культурного розвитку території; 2) економічні – сукупність характеристик, що вказують на зміну рівня життя населення даної території: динаміка кількості робочих місць, розвиток виробничого потенціалу; 3) екологічні – сукупність характеристик, які свідчать про збереження навколишнього середовища від можливих негативних впливів: включення в природний ландшафт середовища, динаміка

співвідношення сільгоспугідь і земель населених пунктів; наявність і стан природоохоронних територій; 4) інфраструктура – сукупність характеристик, що вказують на ступінь розвиненості інфраструктури території: поява енергозберігаючих і енергоефективних технологій, комфортне середовище проживання, гармонійне зонування території; 5) діджиталізація – це сукупність характеристик, які вказують на ступінь розвитку IT-інфраструктури та цифрових технологій: телемедицина, дистанційна освіта, онлайн-робота, робототехніка тощо.

Об'єктивним фактором переходу на цифрові технології стала пандемія 2020 року, що, з одного боку, призвело до об'єднання людей, які знаходяться на великих відстанях один від одного через розширення онлайн-комунікацій, а з іншого – до їх роз'єднання, роблячи людей більш залежними від сучасних гаджетів. Що стосується цифровізації економіки, то вона дозволяє змінити швидкість і об'єктивність прийняття рішень.

Всі п'ять факторів розвитку внутрішнього середовища дають цілісне уявлення про сільську місцевість і можливість адекватно представити основні напрямки її розвитку.

Абстрагуючись від стану потенціалу території і внутрішніх факторів розвитку, які мають свої особливості для кожної конкретної сільської місцевості (незважаючи, наприклад, видиму схожість природних умов і розвитку інфраструктури), розглянемо ряд факторів зовнішнього середовища, які здійснюють системний вплив на розвиток всіх сільських територій: 1) технологічні – сукупність характеристик, пов'язаних з розвитком науки і впровадженням науково-технічного прогресу в економіку; 2) територіальні – сукупність характеристик, які описують динаміку взаємодії сусідніх територій і регіонів і сприяють їх розвитку; 3) політичні – сукупність характеристик, пов'язаних з діями Уряду по відношенню до сільської місцевості; 4) культурні – сукупність характеристик, що описують динаміку релігійних навчань і моральних позицій. Тут слід враховувати, що напрямок розвитку кожної сільської місцевості повинен мати індивідуальність і забезпечуватися сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку. В ідеалі кожна сільська місцевість,

незважаючи на різноманіття факторів і їх прояв, повинна бути унікальною і впізнаваною.

Фактори та існуючий потенціал розвитку повинні бути відображені в Паспорті сільської території – документі, що містить інформацію про основні характеристики кожної окремої території. Це дасть можливість виявити точки зростання в сільській місцевості, сформувавши перспективні напрямки її комплексного розвитку по індивідуальній траєкторії.

Таким чином, розвиток сільських територій носить комплексний характер, в цілому обумовлений наявним потенціалом, внутрішніми і зовнішніми факторами. У сукупності вони дають уявлення про сільську місцевість та її особливості, формуючи індивідуальний підхід до її комплексного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 6-18.

2. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. *Аграрні інновації*. 2023. № 18. С. 234-240.

Д. Канцібер, здобувач вищої освіти СВО магістр,  
*Полтавський державний аграрний університет,*  
*м. Полтава, Україна*

## **ВИКОРИСТАННЯ МОВИ TYPESCRIPT ПРИ РОЗРОБЦІ ВЕБСАЙТІВ**

В сучасному світі неможливо уявити організацію, установу, або компанію, у якій немає власного вебсайту або вебдодатку. Однак, розробка вебдодатків є складним процесом і вимагає великих зусиль і знань від розробників. Сучасні великі проєкти пишуться великою кількістю розробників протягом тривалого часу. Це неминуче призводить до помилок та недоліків у кодї. Відтак, з'являється потреба в засобах, які б допомагали виявляти та усувати помилки на ранніх етапах розробки.

Одним із таких інструментів є TypeScript. Це мова програмування, яка розширює можливості JavaScript шляхом надання можливості статичного типізування, підтримкою використання повноцінних класів, а також підтримкою підключення модулів. Використання TypeScript є достатньо поширеним, що підтверджується статистичними даними (рисунок 1).

Як видно з діаграми (див. рис. 1), майже кожен п'ятий розробник використовує в своїй роботі мову TypeScript.

TypeScript може використовуватися як для розробки JS-скриптів, так і для розробки на стороні серверу (Node.js, Deno). Для транскompіляції TypeScript коду зазвичай використовується компілятор за замовченням, або ж компілятор Babel. TypeScript компілятор сам написаний на TypeScript і скомпільований в JavaScript. Він гарантує, що програма збереже ту саму поведінку під час виконання, що і у JavaScript. Завдяки цьому можна без проблем переходити з однієї мови на іншу, не беручи до уваги тонкі відмінності через які програма може перестати працювати.

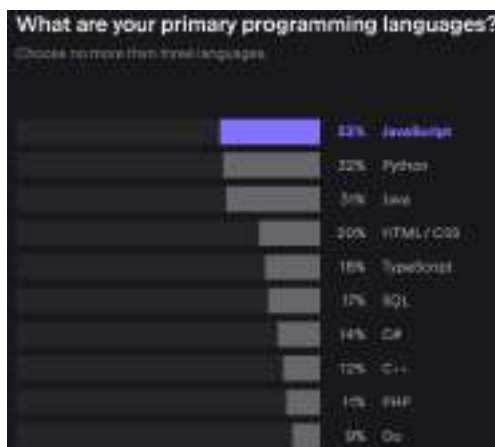


Рисунок 1. Статистика використання мов програмування в 2023 році (за матеріалами [1])

Код, написаний на TypeScript перетворюється в JavaScript код під час компіляції, отже впливає на роботу програмістів

лише на етапі розробки. TypeScript є суперсетом JavaScript, це означає, що JavaScript програми є допустимими для TypeScript [2]. За допомогою TypeScript можна визначати типи для параметрів, функцій параметрів, і return-значень. До базових типів в TypeScript належать наступні: boolean, number, string, symbol, Array, Enum, null, undefined, Never, а також тип any, використання якого варто оминати, оскільки втрачається сама суть використання мови зі статичною типізацією. У великих проєктах це дуже важливо і дозволяє запобігти проблемам, які складно відстежити при використанні простого JavaScript. TypeScript також надає додатковий функціонал, такий як classes, interfaces, and modules, який не є вбудованим в JavaScript. Інтерфейси використовуються для задання типів властивостям об'єктів. TypeScript дозволив використовувати класи ще до того, як вони були офіційно додані в JavaScript. Класи можна розширювати, щоб побудувати нові використовуючи наслідування. Наприклад, клас Cat буде дочірнім від класу Animal і внаслідок всі його методи та поля. Однією з головних особливостей TypeScript є дженерики (Generics). Їх використання дозволяє створювати функції та класи, що працюють з різними типами даних, забезпечуючи при цьому безпеку типів. TypeScript повністю підтримує фреймворки та бібліотеки – React, Vue, Angular та інші. У випадку з Angular використання TypeScript навіть не забаганка розробника, а обов'язкова вимога. Це важливо, оскільки майже будь-який серйозний проєкт зараз використовує фреймворк.

Переваги TypeScript:

- Добре реалізована підтримка об'єктно-орієнтованого програмування (ООП), за допомогою якої розробники можуть ефективніше писати класи та інтерфейси. Завдяки такому підходу код виходить структурним та цілісним;

- Модульна система. TypeScript має вбудовану модульну систему, яка дозволяє розбивати програму на окремі модулі, що сприяє покращенню організації та повторному використанню коду. Модульна система дозволяє збирати проєкти в окремі файли, що полегшує роботу з великими проєктами;

- Спрощення роботи в команді. З використанням TypeScript набагато простіше розуміти код, написаний іншим розробником. Не потрібно гадати, що саме повертає та чи інша функція, або як використати зміну;

- IDE допомагає розробникам на TypeScript. Починає на повну працювати функція autocomplete, особливо яка набагато гірше працює з JavaScript. Окрім цього IDE допомагає шляхом перевірки типів та виявлення помилок на етапі компіляції;

- Кроссплатформеність. TypeScript можна використовувати як для вебу, так і для мобільних або навіть десктопних застосунків.

До недоліків відносять вищий поріг входу, ніж у простого JavaScript, та створення додаткових рівнів абстракції коду.

Отже, використання TypeScript дозволяє писати більш структурований та цілісний код, що призводить до покращення працездатності вебзастосунків. Це досягається за допомогою можливостей які надає TypeScript: статична типізація, робота з інтерфейсами та класами, повноцінна підтримка IDE.

### **Список використаних джерел:**

1. JetBrains Dev Report: TypeScript is Fastest-Growing Programming Language. URL: <https://visualstudiomagazine.com/articles/2023/02/02/jetbrains-survey.aspx> (дата звернення: 20.09.2023).

2. TypeScript Documentation. URL: <https://www.typescriptlang.org/docs/> (дата звернення: 20.09.2023).

*А. Кваша, здобувач вищої освіти СВО Магістр,  
Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБІГ У КОМП'ЮТЕРНИХ ІГРАХ: ТЕХНОЛОГІЯ, ГЕЙМДИЗАЙН І МАЙБУТНЄ**

Комп'ютерні ігри завжди вражали своєю реалістичністю, іммерсивністю та неймовірними можливостями, особливо зараз. Велика частина цього чарівного досвіду створюється завдяки складному процесу інформаційного обігу. Інформаційний обіг – це ключовий аспект у створенні сучасних відеоігор, він впливає



на графіку, звук, штучний інтелект, геймплей, інтерактивність та багато інших аспектів ігрового досвіду [2].

Інформаційний обіг в комп'ютерних іграх охоплює передачу, обробку і відображення даних між різними компонентами гри.

Графіка в іграх є основним аспектом, який забезпечує візуальну привабливість і реалістичність гри. Процес інформаційного обігу включає передачу і обробку графічних даних, включаючи текстури, моделі персонажів і спеціальні ефекти. Швидкість і точність передачі цих даних визначає, наскільки плавно і якісно відображається графіка на екрані гравця [3].

Звук та музика відіграють не менш важливу роль у створенні атмосфери гри і підсиленні емоцій гравця. Великий обсяг аудіоданих потребує ефективної передачі і обробки звукових сигналів.

У багатьох іграх фізична модель світу є критичною для створення реалістичної інтеракції між об'єктами та персонажами. Вона включає в себе обробку фізичних параметрів, таких як гравітація, колізії та рух об'єктів.

Усі дані у грі повинні бути оброблені в реальному часі. Алгоритми обробки даних використовуються для оптимізації цього процесу. Наприклад, алгоритми рендерингу дозволяють відображати графіку з високою деталізацією навіть на обмежених ресурсах.

Щоб забезпечити ефективний інформаційний обіг, розробники використовують технології штучного інтелекту (ШІ). Штучний інтелект відповідає за поведінку персонажів та ігрових об'єктів. ШІ використовує дані про стан гри та приймає рішення в реальному часі. Забезпечення реалістичної поведінки вимагає ефективного обміну даними між компонентами гри та розумних алгоритмів прийняття рішень [4].

Інформаційний обіг також впливає на інтерактивність та взаємодію гравців у грі. У мультиплеєрних іграх інформаційний обіг включає в себе передачу даних між гравцями через мережу. Що в свою чергу дозволяє гравцям взаємодіяти, співпрацювати та змагатися в режимі реального

часу. Деякі ігри завдяки інформаційному обігу визначають геолокацію гравців та додають інтеграцію гри з реальним світом. За це все відповідає Netcode. Netcode, тобто мережевий код – це бібліотека високого рівня, створена для абстрагування мережевої логіки. Вона дозволяє надсилати ігрові та світові дані через мережевий сеанс багатьом гравцям одночасно [1].

З ростом обчислювальної потужності і розвитком технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності, майбутнє інформаційного обігу в комп'ютерних іграх дозволить створювати більш детальні та оптимізовані ігрові всесвіти зі збільшеною інтерактивністю та іммерсивністю. Завдяки інформаційному обігу, комп'ютерні ігри продовжують еволюціонувати, надаючи гравцям все більше можливостей та неймовірних вражень. Розробники і геймдизайнери постійно працюють над вдосконаленням цього процесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Джейсон Грегорі. Game Engine Architecture, 2009. 1240 с.
2. Мартин Фаулер. Рефакторинг. Улучшение проекта существующего кода, 2017. 448 с.
3. Трейсі Фуллертон. Game Design Workshop: A Playcentric Approach to Creating Innovative Games, 2008, 496 с.
4. Періс Батфілд. Unity Game Development Cookbook: Essentials for Every Game, 2019. 408 с.

О. Копішинська, к. ф.-м. н., доцент,  
С. Ковпак, здобувач вищої освіти СВО магістр,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЯ 4.0 В УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ ЧЕРЕЗ ERP СИСТЕМИ**

21 століття стало свідком появи Індустрії 4.0, яка характеризується домінуванням знань і цифрових даних. На початку ери Індустрії 4.0 увага була зосереджена виключно на промисловому виробництві, але з часом парадигма поширилася на інші сфери людської діяльності, такі як

сільське господарство (Agriculture 4.0), охорона здоров'я (Healthcare 4.0), логістика (Logistics 4.0), енергетика (Energy 4.0), елементи нових освітніх технологій (Education 4.0) [1]. На шляху до європейської інтеграції Україна зробила чимало активних кроків саме по впровадженню технологій Індустрії 4.0, маючи достатній науковий, інтелектуальний, освітній потенціал. Однак, передумови в різних промислових галузях та інших сферах діяльності є дуже неоднорідними. На відміну від добре автоматизованих галузей промисловості та бізнесу, окремі види організацій, як наприклад, місцеве самоврядування, стикаються з проблемами обробки значних потоків даних та інформації, потребують цифровізації оперативної діяльності, аналітики та підтримки прийняття рішень

Створення 1,439 територіальних громад у 24 регіонах в Україні стало результатом ключової проєвропейської реформи органів місцевого самоврядування. За підтримки міжнародних організацій та Міністерства цифрової трансформації в окремих регіонах реалізується програма Community 4.0.

Проведено дослідження щодо можливостей створення єдиного цифрового інформаційного простору на платформі сучасної інформаційної системи Enterprise Resource Management (ERP) для управління всіма процесами та ресурсами територіальних громад, які розглядаються як категорія непромислових підприємств, в контексті побудови сучасного ландшафту технологій Індустрії 4.0. Чимало дослідників і розробників програмного забезпечення (ПЗ) вважають, що широке застосування сучасних систем класу ERP, які входили до рівня Індустрії 3.0, є необхідним елементом стратегії досягнення рівня технологій і культури 4.0 для всіх видів підприємств, які мають складну організаційну структуру, у т. ч. й не виробничих компаній.

Склад сучасних ERP-систем є достатньо стандартизованим: у результаті тривалого часу удосконалення ERP-системи мають модульну структуру, модулі (контури) працюють як окремі складові, так і мають легко поєднуватися при взаємодії з базою даних. Модулі адаптуються і масштабуються відповідно до потреб компанії [2]. Типовий склад модулів наведено на рис. 1.

Виконавчий комітет територіальної громади керує багатьма

відділами, окремі з яких схожі на підприємства (бухгалтерський, фінансовий, земельний, юридичний, комунальний та ін.). Дослідження показали, що різні відділення та установи використовують неузгоджений набір програмного забезпечення: шляхом опитування фахівців різних департаментів та відділів налічується більше 30 різновидів ПЗ для обліку ресурсів та подання фінансової звітності. Тому необхідно сформувати єдину програмну екосистему на платформі ERP, яка є більш гнучкою для підтримки розвитку. Для налаштування модулів ERP-системи під конкретні організації створюється модель бази даних комплексу підприємств на основі технологій Oracle.



Рисунок 1. Модульний склад сучасної ERP-системи

Практичний кейс для пілотних проєктів розглянуто на прикладі хмарної ERP «Універсал 9» компанії SoftPro, яка більше 30 років впроваджує системи у промислових підприємствах України, а також в інших організаціях [3]. Система включає всі сучасні технології обробки великих обсягів даних, інтерфейсу користувача, архітектурних рішень. Архітектура «Універсал 9» побудована за принципом багатопшарової системи (multitier architecture): шар бази даних, шар серверів та сторонніх вебсервісів, шар клієнтів (вебклієнти), периферійне обладнання.

Для організації зі складною структурою, якою є територіальна громада, ключовим фактором є те, що в «Універсал 9» в одній базі даних можна вести кілька підприємств із різними схемами обліку: бухгалтерський та оперативний облік. Кожний структурний підрозділ (підприємство) та кожен вид обліку утворюють єдиний лінійний перелік планів рахунків. Проведення однієї й тієї ж операції може відобразитися за певними правилами в одному з двох (або в обох відразу) планах рахунків. Тобто, реалізована доволі потужна технологія: в одній базі даних можуть розміщуватися кілька «просторів», кожен із яких зберігає перелік так би мовити «своїх» підприємств. А кожне підприємство, у свою чергу має, як правило, дві облікових площини: бухгалтерський та оперативний облік. Завдяки побудові такої архітектури вирішується завдання щодо проведення єдиних централізованих налаштувань, правил адміністрування для кількох організацій (підприємств) одразу з подальшим обміном даними між ними, як в системі корпоративного обліку.

Перехід на платформу ERP підносить на значно вищий рівень організацію роботи територіальної громади, завдяки наступним досягненням: формування загальної бази даних, послідовний UX/UI дизайн, інтеграція бізнес-процесів, автоматизація повторюваних завдань; аналіз даних і руйнація інформаційних силосів.

Запровадження надійної інформаційної платформи відкриває шлях до формування стеку технологій Індустрії 4.0: інтегрувати аналогову інфраструктуру в сучасну цифрову екосистему в рамках певної smart-концепції (Smart City, Agriculture 4.0, IoT etc.); налагодити контроль поставок агропродукції; обробляти дані різних сенсорів, встановлених на фермах або інших виробничих потужностях, можуть збирати дані про стан ґрунту, хімічний склад добрив або якісний склад кормів для тварин в інтересах сертифікації продукції (в тому числі, для підтвердження органічного походження. Для контролю агропродовольчих ланцюгів поставок крім IoT доцільно використовувати інші smart-технології. Наприклад: залучення робототехніки для виконання завдань, що пов'язані з інспекцією якості продукції, сортуванням та упаковкою.

Впровадження блокчейн дозволяє забезпечити прозорість і відсутність фальсифікації даних в агропродовольчому ланцюгу, відстежувати шлях продукту від ферми до фінальної реалізації товару споживачу.

### **Список використаних джерел:**

1. Bongomin, O., Yemane, A., Kembabazi, B., Malanda, C., Chikonkolo Mwape, M., Sheron Mporfu, N., & Tigalana, D. Industry 4.0 Disruption and Its Neologisms in Major Industrial Sectors: A State of the Art. *Journal of Engineering*, 2020. Pp.1–45. DOI: 10.1155/2020/8090521

2. SoftPro. URL: <https://www.wgsoftpro.com/2017/main.php> (дата звернення 15.09.2023).

3. HassabElnaby, Hassan R.; Hwang, Woosang ;Vonderembse, Mark A. The impact of ERP implementation on organizational capabilities and firm performance. *Benchmarking : an international journal*. 2012. Vol. 19, Issue 4/5. Pages 618 – 633. DOI: 10.1108/14635771211258043

Т. Кучмійова, к. е. н, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій, М. Мельникова, здобувач вищої освіти факультету менеджменту, *Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна*

### **ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ПЛАНУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Сучасний розвиток бізнесу майже у всіх сферах ділового напряму поєднують з поширенням штучного інтелекту. В свою чергу, впровадження нових технологій спонукає бізнес-структури адаптуватися до нових проєктів та підвищувати продуктивність бізнес-процесів [1].

Штучний інтелект перебував у центрі уваги вчених та практиків із 50 років ХХ століття. Його можна представити як «здатність системи відповідним образом інтерпретувати зовнішні дані, отримувати знання з таких даних і використовувати їх для досягнення конкретних цілей та

завдань у вигляді гнучкої адаптації» [2]. З плином часу за рахунок, як наявності великого масиву даних, так і можливості вдосконалення алгоритмів і нарощення потужності комп'ютерів, штучний інтелект отримав фрагментований та незбалансований розвиток у різних галузях. У сучасних реаліях системи, засновані на штучному інтелекті, стають ефективнішими завдяки останнім технологічним досягненням, більш доступними з точки зору фінансових вкладень та глобального застосування для вирішення ділових проблем, швидшого та успішнішого прийняття стратегічних рішень.

Найчастіше інтелектуальні системи використовують у неструктурованих середовищах під час вирішення нестандартних завдань, що дозволяє знизити ступінь невизначеності під час прийняття рішень. Ранні дослідження доводять, що штучний інтелект, накопичуючи експертні знання та оперуючи організаційними діями, використовувався як система підтримки. Сучасні результати використання штучного інтелекту демонструють його цінність у його здатності проводити автономний аналіз різних видів даних, отримувати доступ до неявних знань, аналізувати та створювати ці нові знання.

Протягом останнього десятиліття штучний інтелект став важливим інструментом для впровадження в бізнес-процеси компаній. Одним із напрямків його використання є прогнозування обсягу продажу. Штучний інтелект враховує різноманітні дані, включаючи як історичні, так і реального часу, враховуючи внутрішні та зовнішні, економічні та екологічні, мікроекономічні та макроекономічні дані.

Додатковим напрямком є застосування штучного інтелекту для оптимізації ціноутворення. Алгоритми дозволяють знаходити оптимальну ціну та передбачати реакцію споживачів на цінові зміни для досягнення зменшення споживчих надлишків.

Ще однією сферою використання є прогнозування та визначення профілю клієнта. Штучний інтелект використовує тригери комунікації та продажів для визначення найбільш успішних підходів до продажу та їх пов'язаності з подіями.

Крім того, штучний інтелект сприяє автоматизації

обслуговування. Дані, що отримані штучним інтелектом, зіставляються з іншими, такими як претензії клієнтів та їх задоволеність, щоб забезпечити глибше розуміння. Рекомендації, що генеруються, дозволяють створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що сприяє збільшенню продажів. Це програмне забезпечення також сприяє ефективнішій інтеграції робочих процесів та поліпшенню логістичних процесів у компанії, швидше реагуючи на проблеми та пристосовуючи робочі процеси [4].

За допомогою даних, аналітики та штучного інтелекту можливе спрощення процесу створення та впровадження нових бізнес-процесів та моделей. Штучний інтелект допомагає відслідковувати поступові зміни в попиті та полегшує перетворення стратегічних можливостей на конкретні елементи бізнес-моделі.

Дослідження в області штучного інтелекту та стратегічного управління показують, що традиційні підходи до розробки стратегії стають більш оригінальними в епоху рішень, які базуються на алгоритмах. Штучний інтелект має потенціал збільшити різноманітність організаційних знань, які інтегруються у процес розробки стратегії. Тому, штучний інтелект і дані стають необхідними інструментами для сучасного стратегічного управління в бізнес-середовищі [1].

Отже, штучний інтелект сприяє ефективному, відповідно до потреб суб'єктів господарювання, використанню на різних етапах стратегічного процесу. Йдеться про моніторинг та аналіз ситуації, розробку основ стратегій та планів, стратегічний вибір та контроль. В перспективі можливості повномасштабного застосування штучного інтелекту значно зростуть, охоплюючи мережеву взаємодію всіх ланок технологічного циклу випуску кінцевого продукту, формалізації виробничих процесів та їх математичного опису, а також створення відповідних алгоритмів програмного забезпечення.

### **Список використаних джерел:**

1. Голей Ю. М., Дрік І. А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. URL: <https://fti.dp.ua/conf/2023/05247-0555/>
2. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri, in my hand: Who's the



fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence // Business Horizons. 2019. № 62. p. 15-25

3. Кучмійова Т. С., Мороз Т. О., Шешунова А. В. (2023). Використання штучного інтелекту в сільському господарстві. Modern Economics. 2023. № 39. С. 69-74. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-10).

4. Grover V., Chiang R.H.L., Liang T-P., Zhang D. Creating strategic business value from big data analytics: a research framework. Journal of Management Information Systems. 2018. № 35. p. 388-423.

Ю. Нежид, доктор філософії з менеджменту,  
*Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

### **ФЕНОМЕН СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У КОНТЕКСТІ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ЯК ЗАПОРУКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

На сьогодні соціальні мережі набирають потужних обертів популярності та посідають важливе місце в процесі досягнення поставлених цілей, зокрема під час представлення компанії на ринку, формуванні її іміджу, як «helpdesk» та як канал для побудови комунікаційних зв'язків. Також дивлячись на поставлені цілі соціальні мережі можна використовувати як ресурс для реалізації можливостей працевлаштування. Так, ринок праці стає більш динамічною системою правових, соціально-трудова, економічних та організаційних відносин і виходить за межі побудови формальних трудових відносин та вимагає від потенційних працівників та роботодавців продемонструвати себе та свою громадянську позицію використовуючи власний профіль у соціальних мережах. Зокрема, актуальним дане питання є і для аграрного сектора економіки. Метою дослідження є аналіз значимості соціальних мереж в аграрному секторі економіки в процесі побудови соціально-трудова відносин між працівником та роботодавцем, що стане запорукою забезпечення конкурентоспроможності аграрних

товаровиробників та їх розвитку в напрямку європейської інтеграції.

Соціальні мережі вже давно змінили свою функціональну наповненість та завдяки їм, кандидати можуть продемонструвати свої професійні навички, ділитися своїми досягненнями та цінним контентом, а також створювати цінні мережі контактів з іншими фахівцями [1].

Широке різноманіття соціальних мереж дозволяє розвивати свій особистий бренд як і потенційному роботодавцю, так і потенційному кандидату на посаду. Саме тому важливим є вибір тієї соціальної мережі, яка буде відповідати спрямованості вашої цільової аудиторії та забезпечувати можливість створювати контент. До найбільш популярних соціальних мереж варто віднести: YouTube, Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn.

Відповідно до проведеного аналізу GlobalLogic (компанія у сфері послуг із розробки цифрових продуктів) визначено, що з початком повномасштабного вторгнення на території України зростає кількість користувачів соціальними мережами (рис. 1).

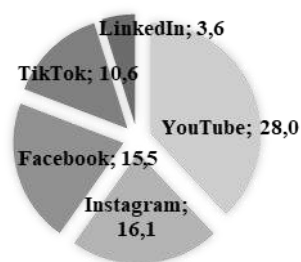


Рис. 1. Кількість користувачів України у соціальних мережах за 2022 р., млн осіб

*Джерело: побудовано автором за [2].*

Відповідно до представленої на рис. 1 інформації можна зробити висновок, що більшість українців формують свій особистий імідж у розважальних соціальних мережах та лише

3,6 млн осіб зареєстровані в LinkedIn – платформі для бізнес-комунікацій та пошуку роботи.

Погоджуємось з думкою, що соціальні мережі, можливо, повністю не замінять традиційні канали оголошення вакансій у вашій організації. Однак цими платформами не варто нехтувати. Вони можуть стати рушійною силою для досягнення конкретних завдань у сфері управління персоналом [3]. Також варто зазначити, що наявність сторінки у соціальній мережі для потенційного кандидата на посаду є не обов'язковою вимогою, хоча при розгляді певних вакансій інколи виникають запити на посилання на сторінку у соціальній мережі, що дозволяє сформувати загальну картину враження про кандидата, його відповідність культурі та цінностям, що визначені компанією.

До основних ключових аспектів на які звертають увагу під час ознайомлення з особистим профілем потенційного кандидата на посаду варто віднести: рівень грамотності, громадянська позиція та погляди, беззмістовний контент, неактуальна інформація тощо.

При формуванні профілю підприємства варто зосередити увагу на підвищенні рівня його привабливості з позиції роботодавця, зокрема, ділитися історіями про успіх своїх працівників, демонструвати цінності, які відповідають стратегії розвитку підприємства, публікувати інформацію про свої вакансії та вибудувати зворотний зв'язок, висвітлювати різні аспекти роботи структурних підрозділів тощо. Таким чином, такий вид контенту позитивно вплине на формування іміджу роботодавця, що свідчитиме про відкритість і прозорість ведення діяльності компанії та стане запорукою ведення бізнесу, зокрема і аграрного.

Роблячи підсумки вище зазначеного, можна сказати, що соціальні мережі можуть стати потужним інструментом в процесі працевлаштування та дозволять підприємствам аграрного сектору економіки стати привабливим на ринку праці, а потенційному кандидату підвищити рівень свого іміджу. Проте, не варто перегравати та надавати «фейкову» інформацію, адже це може викликати недовіру та зниження

зацікавленості у вас як у роботодавці або працівнику.

### **Список використаних джерел:**

1. Як ефективно використовувати соціальні мережі для успішного працевлаштування. **НОВИНИ-АГРОКЕБЕТИ**. URL: [https://blog.agrokebety.com/agrokebetypro\\_socialmedia](https://blog.agrokebety.com/agrokebetypro_socialmedia) (дата звернення: 12.09.2023).

2. Втрачені можливості: українці надають більшу перевагу розважальним соцмережам, ніж професійному LinkedIn | GlobalLogic Ukraine. GlobalLogic Ukraine. URL: <https://www.globallogic.com/ua/about/news/social-networks-and-opportunities/> (дата звернення: 12.09.2023).

3. Робота із соціальними мережами: Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. Київ, серпень 2020, 46 с.

В. Омеляненко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр», спеціальність «Інформаційні системи та технології»,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **АНАЛІЗ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ КОНФІДЕНЦІЙНИХ ДАНИХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКБД MYSQL**

Засоби захисту конфіденційних даних в системі управління підприємством, яка використовує СКБД MySQL, є важливою частиною інформаційної безпеки. Основні аспекти захисту даних включають в себе аутентифікацію та авторизацію користувачів.

Система керування базами даних (СКБД) - це комплекс програм і мовних засобів, які використовуються для створення баз даних, забезпечення їх актуальності та зручного пошуку необхідної інформації [1].

MySQL надає різні методи аутентифікації, включаючи паролі, ключі із секретами і аутентифікацію на основі пам'яті. Для забезпечення безпеки, кожен користувач має мати унікальний пароль та відповідні права доступу до бази даних.

Окрім цього, важливо регулярно оновлювати паролі та встановлювати складні паролі з використанням різних символів.

MySQL також надає можливості обмеження доступу користувачів до конкретних таблиць та операцій, що дозволяє точно налаштувати права користувачів відповідно до їхніх обов'язків.

Додатковими заходами захисту даних можуть бути шифрування та журнал операцій. MySQL підтримує TLS/SSL для шифрування даних, які передаються між клієнтом і сервером, що додає додатковий рівень безпеки. Журнал операцій може бути корисним для моніторингу та аналізу подій, які відбуваються в базі даних [2].

Важливо постійно оновлювати СКБД MySQL та встановлювати останні патчі і оновлення безпеки, щоб захистити систему від відомих уразливостей. Також рекомендується використовувати файрволи та інші засоби мережевої безпеки для захисту сервера MySQL від несанкціонованого доступу з мережі.

Отже, захист конфіденційних даних у системі управління підприємством на базі СКБД MySQL вимагає комплексного підходу, включаючи налаштування аутентифікації та авторизації, шифрування, журнал операцій та регулярне оновлення системи для забезпечення максимального рівня безпеки.

### **Список використаних джерел:**

1. Поняття бази даних. URL: <https://vseosvita.ua/lesson/poniattia-bazy-danykh-osnovni-funktsii-upravlinnia-bazamy-danykh-74830.html>
2. IT-INZHENER. URL: <https://itinzhenner.com/ru/articles/detail/mysql-ssl-tls-connect>

В. Рень, здобувач вищої освіти СВО «Магістр»,  
спеціальність 126 Інформаційні системи та технології,  
О. Одарущенко - науковий керівник,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **ПРОГНОЗУВАННЯ СПОЖИВАННЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ АГРОФІРМОЮ ЗА ДОПОМОГОЮ НЕЙРОННОЇ МЕРЕЖІ**

Споживання електроенергії є важливим аспектом сучасного аграрного виробництва, і його ефективно прогнозування має

велике значення для оптимізації виробничих процесів та економії ресурсів. У зв'язку з постійними змінами в аграрному секторі, такі як зміни погодних умов, рост населення та зміни вимог до якості продукції, потреба у точному та надійному прогнозуванні споживання електроенергії набула особливого значення. У цьому контексті застосування нейронних мереж, що є частиною широкого спектру методів машинного навчання, може виявитися дієвим інструментом для досягнення цієї мети.

Нейронні мережі, які імітують структуру та функцію людського мозку, мають потенціал для вирішення складних завдань прогнозування, включаючи споживання електроенергії в агрофірмах. Основні переваги використання нейронних мереж в цьому контексті включають в себе здатність автоматично виявляти складні зв'язки між великою кількістю вхідних даних, а також адаптуватися до змінних умов та враховувати неоднорідність в споживанні електроенергії в різних господарствах та регіонах [1].

Переваги використання нейронних мереж для прогнозування споживання електроенергії агрофірмами включають також можливість враховувати різноманітні фактори, що впливають на споживання, такі як типи сільськогосподарських культур, технологічні процеси, кількість вживаного обладнання, температурні умови та інші. Нейронні мережі можуть навчитися визначати закономірності у цих факторах та використовувати їх для точного прогнозування споживання електроенергії з високою точністю.

Застосування нейронних мереж для прогнозування споживання електроенергії також може підвищити безпеку та надійність аграрних підприємств. Інтелектуальна система, яка базується на нейронних мережах, може швидко виявляти аномальні показники споживання електроенергії, що може свідчити про несправності обладнання або незвичайні ситуації, такі як короткі замикання чи стихійні лиха. Це дозволяє оперативно реагувати на потенційні проблеми та зменшити ризик аварій та втрат виробництва [2].

Крім того, застосування нейронних мереж в аграрному виробництві може сприяти оптимізації розподілу електроенергії

та підвищенню енергоефективності. Моделі, навчені на історичних даних, можуть робити прогнози щодо оптимального режиму споживання електроенергії на різних етапах аграрного циклу. Це допомагає раціонально використовувати ресурси та зменшує навантаження на електричну мережу в пікові години, що може знизити витрати на інфраструктуру та підвищити стабільність постачання електроенергії.

Ключовим елементом успіху впровадження системи прогнозування споживання електроенергії на аграрних фірмах є співпраця між науково-дослідними установами, інженерами, виробниками обладнання та аграрними підприємствами. Ця співпраця дозволить не тільки розробити оптимальні моделі нейронних мереж, але й підготувати персонал для їх впровадження та ефективного використання. Такий комплексний підхід сприятиме створенню інноваційної екосистеми в аграрному секторі, що спроможна відповісти на сучасні виклики та підтримати стале зростання продуктивності та стійкості агропромислового комплексу.

Нарешті, розробка та впровадження системи прогнозування споживання електроенергії на аграрних підприємствах може служити прикладом впровадження сучасних технологій в сільському господарстві, що сприяє модернізації галузі та збільшенню її конкурентоспроможності. Крім того, цей підхід може залучити нові інвестиції та створити додаткові можливості для інновацій та розвитку на рівні аграрних підприємств.

Однак, для успішного впровадження нейронних мереж у систему прогнозування споживання електроенергії аграрними підприємствами необхідно вирішити декілька технічних, організаційних та методологічних питань. Це включає в себе збір та обробку великого обсягу даних, розробку оптимальних архітектур нейронних мереж, навчання моделей на великих наборах даних, а також створення інфраструктури для реалізації прогнозів у практичному виробництві.

У підсумку, прогнозування споживання електроенергії агрофірмою за допомогою нейронної мережі є важливим і перспективним напрямком досліджень, який може сприяти підвищенню ефективності та сталості аграрного виробництва.

Для успішного впровадження цієї технології необхідно поєднати зусилля науковців, інженерів та аграрних підприємств з метою розв'язання технічних та методологічних завдань, що виникають на шляху впровадження нейронних мереж у аграрний сектор.

### **Список використаних джерел:**

1. Нейронні мережі. URL: <http://apeps.kpi.ua/neural-networks/en> (дата звернення: 24.09.2023)
2. Використання нейронних мереж. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/139> (дата звернення: 24.09.2023)

К. Свінцева, здобувачка вищої освіти,  
Л. Шовкун-Заблоцька, к.е.н., доцент – науковий керівник,  
*Державний біотехнологічний університет,  
м. Харків, Україна*

## **ОСНОВНІ РИСИ ТА ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Першими продуктами інноваційної діяльності людини були виготовлені нею знаряддя праці, тобто вона вперше створила те, чого не існувало в природі. У початковому стані є моменти, які згодом перетворюються на самостійні етапи на шляху інноваційного продукту від ідеї до реальної реалізації.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) - підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг [1].

Австралійський вчений Й. Шумпетер був першим вченим, який класифікував інновації на різні групи. Він виділив 5 типів інновацій: 1) Виробляти нові продукти або продукти з новими властивостями; 2) Запроваджувати нові методи виробництва або нові методи комерційного використання продуктів на основі нових наукових відкриттів;



3) Використання нових матеріалів; 4) Розвивати нові ринки збуту в певному національному секторі промисловості 5) Запровадити нові організаційні форми [2].

Німецький неокласик Г. Менш поділив інновацію на три категорії: базова – створення нових галузей чи нових ринків; покращувальна - вдосконалення процесу виробництва або вдосконалення самого продукту; псевдоінновації – сформовані для задоволення поточних потреб споживачів без суттєвих змін у технології чи самому продукті [3].

Інноваційне підприємство визначається «Керівництвом Осло» підприємство, яке «ввело в вживання інновацію за розглянутий період часу». З метою уточнення визначення інноваційного підприємства для цілей порівняння різних галузей і секторів керівництво вводить також визначення продуктово / процесно-інноваційного підприємства, яким визнається підприємство, яке «ввело в вжиток новий або значно покращений продукт або процес за розглянутий період».

«Керівництво Осло» розглядає чотири типи інновацій: продуктові, процесні, маркетингові та організаційні. У той час як перші два типи найбільш тісно пов'язані з технологічними змінами, останні два дозволяють нам розширити концепцію інновацій, щоб охопити якнайширшу сферу інновацій.

1. Продуктові інновації – це впровадження продукту чи послуги, які є новими або значно покращеними з точки зору його продуктивності чи способу використання: технічних характеристик, компонентів або матеріалів, вбудованого програмного забезпечення, простоти використання та інших функціональних особливостей. Продуктові інновації можуть ґрунтуватися на нових знаннях чи технологіях або ж застосовуючи існуючі.

2. Процесна інновація - це впровадження нових або значно вдосконалених методів виробництва або доставки продукції. Це включає значні зміни в технології, обладнанні та програмному забезпеченні. Інновації процесів спрямовані на зниження виробничих витрат, покращення якості та виробництво або доставку абсолютно нових продуктів.

3. Маркетингові інновації - це впровадження нових маркетингових методів, які передбачають значні зміни в дизайні

чи упаковці продукту, його розміщенні, просуванні чи ціноутворенні. Маркетингові інновації спрямовані на покращення адаптованості продукту до потреб споживачів, відкриття нових ринків або зміну позиціонування продукту на ринку для збільшення продажів [4-6].

4. Організаційні інновації - це запровадження нових способів організації бізнесу, робочого місця чи зовнішніх відносин. Організаційні інновації спрямовані на підвищення ефективності бізнесу шляхом зменшення адміністративних або транзакційних витрат, підвищення рівня задоволеності працівників робочим місцем та придбання неринкових активів або зменшити витрати на постачання [6,7].

Загалом, класифікація інноваційних підприємств є важливим інструментом для розуміння інноваційного ландшафту та прийняття стратегічних рішень щодо підтримки інновацій та розвитку економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 31.03.2023 р. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 21.09.2023)

2. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011.-242с. (дата звернення: 21.09.2023)

3. Дослідження Г. Менша. Управління і менеджмент: вебсайт. URL:<http://www.managerhelp.org/hoks-1458-1.html> (дата звернення: 21.09.2023)

4. Пономарьова, М. С., & Кривошея, Є. В. (2019). Особливості функціонування та розвиток підприємництва в умовах інтеграційних зрушень. *Бізнес-навігатор*, (1), 96-100.

5. Прокопенко, В. Ю., & Кривошея, Є. В. (2021). Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*.

6. Шовкун ЛВ, Шовкун ЗМ Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення

сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід», м. Харків, 10 листопада 2022 р.; Харків: ДБТУ, 2022. С. 185-187.

7. Білоусько, Т. Ю., & Шовкун, Л. В. (2020). Управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності аграрної продукції.

8. Пономарьова, М., Євсюков, О., Шовкун, Л., Золотарьова, С., & Крамаренко, І. (2022). Formation and management of the development of agricultural production and processing of agricultural products and the value of food technologies. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 4(45), 58-67.

Д. Дячков, д.е.н., професор,  
В. Синенко, здобувач вищої освіти СВО Доктор філософії,  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

## **БАЗОВІ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Новітні аспекти цифровізації системи охорони здоров'я розглядають як процес, що здатний знизити темпи зростання витрат на функціонування цієї системи, підвищити якість медичних послуг у короткостроковій і довгостроковій перспективах, підвищити клінічну, соціальну та економічну ефективність, а також підвищити доступність медичної допомоги. Зазначимо, що цей процес не є кінцевим, цілі цифровізації динамічні внаслідок потреб суб'єктів, що постійно змінюються, і можливостей, що відкриваються завдяки цифровим продуктам. А відтак, зазначений процес потребує формування чіткої метрики, яка б дозволяла визначити рівень цифровізації. На сьогодні існує значна кількість методик оцінки рівня цифровізації або інформатизації держав, окремих територій (областей, регіонів, кластерів), сфер діяльності, суб'єктів господарювання та населення, які включають і оцінку рівня надання медичних послуг за допомогою сучасних

цифрових або IT-інструментів.

Наприклад з метою визначення рівня ефективності електронних систем у сфері охорони здоров'я, країнами ЄС сформовано індекс цифрової економіки та суспільства, який узагальнює показники цифрової продуктивності країн Європи та визначає п'ять основних напрямів політики уряду, одним із яких є надання цифрових публічних послуг, зокрема eHealth, що визначається як питома вага населення територія, яка використовує послуги догляду за здоров'ям за рахунок Інтернет-мережі, без необхідності відвідувати лікаря або медичного закладу (наприклад, отримувати рецепт або консультацію в он-лайн режимі) [1]. Також даний індекс передбачає використання низки інших індикаторів (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Показники індексу цифрової економіки та суспільства, які відображають рівень цифровізації суб'єктів сфери надання медичних послуг**

Назва показника	Зміст показника
Пошук он-лайн інформації про здоров'я	розраховується як відношення кількості Інтернет-користувачів, що здійснюють пошук інформації про хвороби, травми, харчування, поліпшення здоров'я за певний період часу до загальної кількості користувачів Інтернет мережі
Запис на прийом до лікаря за рахунок використання сайту або іншої Інтернет системи	розраховується як відношення кількості Інтернет-користувачів, що здійснюють запис до лікаря за рахунок використання сайту або іншої Інтернет системи за певний період часу до загальної кількості відвідувачів лікаря
Використання електронних мереж для передачі рецептів фармацевтам	розраховується як відношення кількості лікарів, які застосовуються різні цифрові комунікації для передачі рецептів до загальної кількості рецептів
Використання електронних мереж для обміну медичними даними пацієнтів з іншими постачальниками	розраховується як відношення кількості лікарів, які застосовуються різні цифрові комунікації для обміну медичними даними до загальної кількості комунікацій, які передбачають використання традиційних каналів

медичних послуг й фахівцями	
-----------------------------	--

Метод оцінки рівня цифровізації медицини запропонований Міністерством цифрової трансформації України, в розрізі визначення Індексу цифрової трансформації регіонів України передбачає оцінку субіндексу «Розвиток інтернету» в укриттях у медичних закладах та субіндексу «Режим «без паперів»» з відповідними коефіцієнтами впливу [2].

Опосередкованим методом визначення рівня цифровізації медичних послуг є показники Індексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій запропонованого Міжнародною спілкою електрозв'язку, який враховує наступні показники: кількість абонентів мобільного стільникового телефону на 100 жителів, кількість активних контрактів на мобільний широкопasmовий доступ на 100 жителів, міжнародна пропускна спроможність Інтернету на одного користувача Інтернету (біт/с), відсоток домогосподарств із комп'ютером, відсоток домогосподарств із доступом до Інтернету, відсоток осіб, які користуються Інтернетом, кількість активних контрактів на мобільний широкопasmовий доступ на 100 жителів, кількість контрактів на фіксований (провідний) широкопasmовий доступ на 100 жителів [3].

У оновленій методології оцінювання, запропонованій Network readiness index відображаються актуальні аспекти, які формують сучасну цифрову економіку та є складовими Глобального індексу мережевої готовності. Цей індекс, в свою чергу, включає показники, які характеризують цифровий потенціал суспільства, людський капітал знань, сформований за рахунок використання цифрових технологій, доступність та досяжність інформаційних та цифрових ресурсів для окремих верств населення, використання ними сучасних засобів комунікації, забезпечення цифрової довіри та цифрової безпеки у кібер-просторі, а також вплив технологій Індустрії 4.0 на якість життя населення [4].

Зазначений перелік індексів не є вичерпним, оскільки кожна держава також має окремі статистичні стандарти, які узагальнюють певну інформацію відносно конкретної галузі, сфери діяльності, суб'єктів господарювання чи території. Водночас, така

сфера як охорона здоров'я та надання медичних послуг не мають власного індексу, який би дозволяв інтегрально визначити окремі аспекти переваг або недоліків для формування стратегій розвитку, що і стане перспективами подальших досліджень.

### **Список використаних джерел:**

1. European Commission. Digital public services in the digital economy and society index. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-digital-public-services>

2. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України. 2022. URL: [https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks\\_tsyfrovy\\_yi\\_transformatsiyi\\_regioniv\\_Ukrayiny.pdf](https://oda.zht.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/Indeks_tsyfrovy_yi_transformatsiyi_regioniv_Ukrayiny.pdf)

3. Committed to connecting the world. The ICT Development Index. 2023. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx>

4. Portulans institute. Network Readiness Index. 2022. URL: <https://networkreadinessindex.org>

А. Тищенко, здобувач вищої освіти СВО «Магістр», спеціальність Інформаційні системи та технології,

О. Одарущенко, професор - науковий керівник  
*Полтавський державний аграрний університет,  
м. Полтава, Україна*

### **МЕТОДИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСОБИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ОБРОБКИ ДАНИХ**

Методи, технології та інструментальні засоби інтелектуальної обробки даних включають різноманітні підходи і засоби, які дозволяють ефективно аналізувати, інтерпретувати та використовувати великі обсяги даних для отримання цінної інформації та підтримки прийняття рішень. Ці методи та інструменти включають в себе:

1. Статистичний аналіз: цей підхід базується на застосуванні статистичних методів для виявлення закономірностей та взаємозв'язків у наборі даних. Він допомагає визначити патерни, тренди, аномалії та інші важливі характеристики даних.

2. Машинне навчання: це галузь штучного інтелекту, яка використовує алгоритми та моделі для навчання комп'ютерів розпізнавати патерни та здійснювати прогнозування на основі даних. Включає методи класифікації, регресії, кластеризації та багато інших.

3. Аналіз тексту і обробка природної мови: це методи, що дозволяють комп'ютерам розуміти, аналізувати та взаємодіяти з людською мовою. Вони використовуються для аналізу текстів, коментарів, відгуків та іншої текстової інформації.

4. Візуалізація даних: цей підхід включає в себе створення графіків, діаграм, інфографіків та інших візуальних засобів для представлення даних у зрозумілій формі. Візуалізація допомагає виявляти залежності та патерни в даних.

5. Обробка сигналів: ця технологія застосовується для аналізу та обробки сигналів, таких як звук, відео, радіохвилі та інші. Вона знаходить застосування у таких галузях, як обробка медичних зображень, аудіоаналіз, телекомунікації тощо.

6. Штучний інтелект: це сфера, яка орієнтована на створення комп'ютерних систем, що виявляють інтелектуальні властивості, такі як навчання, розуміння мови, вирішення складних завдань тощо [1].

7. Великих даних (Big Data) та обробка поточкових даних: для великих обсягів даних і обробки даних в реальному часі використовуються спеціальні підходи, технології та інструменти, такі як Apache Hadoop, Apache Spark та інші.

8. Аналіз соціальних мереж: включає в себе аналіз даних з соціальних мереж, що допомагає розуміти та передбачати поведінку користувачів, тренди, взаємозв'язки та впливи.

Ці методи та інструменти дозволяють виконувати різні завдання, такі як аналіз ринкових тенденцій, прогнозування попиту, виявлення шахрайств, оптимізація процесів та багато інших, що допомагає підприємствам здійснювати більш обґрунтовані та успішні рішення.

Інтелектуальна обробка даних може призвести до різноманітних результатів і високого рівня корисності для підприємства або організації. Деякі з можливих результатів включають:

1. Покращення прийняття рішень: аналіз і обробка даних дозволяють виявляти складні залежності та патерни, які можуть бути непомітні для людини. Це допомагає ухвалювати більш обґрунтовані та ефективні рішення.

2. Виявлення аномалій і шахрайства: інтелектуальний аналіз даних допомагає виявляти незвичайні патерни, що можуть свідчити про шахрайство або відхилення від типового зразка.

3. Оптимізація процесів: аналіз даних може виявити ефективніші способи виконання завдань та оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

4. Персоналізоване обслуговування: інтелектуальний аналіз даних дозволяє зрозуміти потреби та поведінку клієнтів, що дозволяє надавати персоналізовані послуги та продукти.

5. Аналіз конкурентного середовища: інтелектуальна обробка даних допомагає відстежувати дії конкурентів, аналізувати їх стратегії та виявляти можливі конкурентні переваги.

6. Вдосконалення маркетингових стратегій: аналіз даних дозволяє зрозуміти ефективність маркетингових заходів, а також виявляти найбільш перспективні аудиторії та канали комунікації.

7. Оптимізація ланцюга постачання: аналіз даних допомагає відстежувати стан запасів, передбачати попит та здійснювати ефективне управління ланцюгом постачання.

8. Розробка нових продуктів і послуг: аналіз даних дозволяє виявляти потреби ринку та ідентифікувати можливості для створення нових продуктів і послуг [2].

9. Розуміння споживачів: аналіз даних допомагає отримати глибше розуміння поведінки та вимог споживачів, що дозволяє вдосконалювати продукцію та обслуговування.

Всі ці результати сприяють зростанню ефективності підприємства, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

### **Список використаних джерел:**

1. Макарова М.В. Інформатика та комп'ютерна техніка: підручник. 3-тє вид., переоб. і доп. Суми: ВДТ «Університетська книга». 2018. 665 с. (дата звернення: 14.08.2023)

2. Бурименко Ю.И., Галан Л.В., Лебедева И.Ю., Щуровская А.Ю. Основы теории систем и системного анализа: учеб. пособ.



Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2015. 136 с. (дата звернення: 14.08.2023)

В. Хурдей, к.е.н., доцент,  
М. Белопасов, здобувач спеціальності 075 Маркетинг,  
*Університет митної справи та фінансів,  
м. Дніпро, Україна*

## **МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

Маркетингове планування бізнес-середовища має вирішальне значення для успіху компанії, оскільки бізнес-середовище постійно змінюється і зазнає різних впливів.

Бізнес-середовище – це сукупність факторів, в межах яких реалізується господарська діяльність підприємства з метою отримання прибутку.

Бізнес-планування допомагає передбачити проблеми, які можуть виникнути під час реалізації стартап-ідеї та знайти ефективні шляхи їх вирішення. Бізнес-планування також є основою для моделювання системи управління новим бізнесом, прийняття ефективних бізнес-рішень та зниження бізнес-ризиків. Варто зазначити, що в ринкових умовах неможливо досягти успіху в бізнесі за допомогою стратегічного управління та організаційного плану.

Досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств показує, що в умовах ринку неможливо досягти стабільного успіху в бізнесі без здійснення виважених управлінських рішень. У цих умовах особлива роль належить маркетинговим дослідженням бізнес-середовища. Результатом маркетингових досліджень бізнес-середовища є дослідження ринку, формування гнучкої системи реагування підприємницької діяльності на зміни факторів зовнішнього середовища, обґрунтоване планування маркетингової діяльності підприємства, визначення маркетингових можливостей та загроз та ін. Комплексний аналіз змін в ринковому середовищі дає можливість бізнесу вчасно реагувати на виявлені можливості та загрози, формувати ефективну маркетингову стратегію, формувати міцні конкурентні переваги та досягати комерційних успіхів, що в свою чергу забезпечить стійкі ринкові позиції. Виокремлено

основні характерні особливості бізнес-середовища [1].

У нинішній ситуації, більшість підприємств агропромислового комплексу не мають офіційно прийнятих планів і не мають організаційної структури планування: системи норм і нормативів, технологій процесу планування, організаційних структур планування тощо. Причому саме планування замінюється різними рішеннями власника або керівника підприємства щодо конкретних регіонів господарської діяльності, а також деякими іншими рішеннями власного керівництва. Зазвичай вони створюються на короткий проміжок часу і за відсутності ефективного підходу можуть викликати проблеми в майбутньому.

Бізнес-планування – це процес аналізу ринкових, виробничих, організаційних та фінансових аспектів стартап-ідеї з метою визначення найкращого способу досягнення заздалегідь визначених цілей. Існує два підходи до розробки бізнес-плану. При першому підході розробники ідеї (проекту) розробляють бізнес-план самостійно, залучаючи експертів, зокрема менеджерів, маркетологів, юристів, фінансистів та інших потенційних інвесторів (цей підхід є кращим). Другий підхід полягає у залученні консалтингових фірм або експертів до розробки бізнес-плану замість самих бізнес-планувальників, але як свідчить досвід вітчизняних та міжнародних компаній, до розробки бізнес-плану має бути залучено вище керівництво компанії [2].

Зазвичай бізнес-плани аграрних підприємств розробляються відділом планово-економічної служби за участю профільних начальників та керівників підрозділів. Головний економіст підприємства здійснює методичне керівництво процесом планування, організовує підготовчу роботу та координує всі частини бізнес-плану разом з іншими фахівцями господарства. До розробки окремих розділів плану можуть також залучатися консультанти та спеціалісти.

Один з головних висновків дослідження полягає в тому, що планування та прогнозування розвитку бізнес-середовища є невід'ємною частиною стратегічного управління компанією. Підприємства повинні постійно аналізувати зміни у зовнішньому середовищі, оцінювати їх вплив на свій бізнес та

реагувати шляхом прийняття відповідних стратегічних рішень. Інший важливий висновок полягає в тому, що планування і прогнозування повинні бути систематичним і організованим процесом. Бізнес-середовище постійно змінюється, і те, що було доречним вчора, може бути неактуальним сьогодні. Тому компанії повинні мати механізми для постійного моніторингу, аналізу та оновлення своїх стратегічних планів. Також підкреслюється важливість використання цілого ряду інструментів і методів для аналізу та прогнозування бізнес-середовища. До них відносяться аналіз ринку, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, дослідження споживачів та багато інших методів. Комбінуючи різні підходи, можна отримати більш точні та об'єктивні результати. Загалом, планування та прогнозування розвитку бізнес-середовища – це процес, за допомогою якого компанії адаптуються до змін у зовнішньому світі та забезпечують сталий розвиток. Це необхідні інструменти для досягнення успіху та довгострокової стійкості в сучасному бізнес-середовищі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міщенко Л. О., Міщенко Д. А. Маркетингове дослідження бізнес-середовища в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8177> (дата звернення: 21.09.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.50
2. Варналій, З. С., Васильців, Т. Г., Лупак, Р. Л., Білик, Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. – URL: [http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020\\_Biznes-planuvannja\\_pidprijemnickoji\\_dijalnosti.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf) (дата звернення: 21.09.2023)

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. LEADERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В УМОВАХ КРИЗ І БІФУРКАЦІЙ

*О. Галич*

НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ..... 4

*Т. Воронько-Невіднича*

УПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ..... 7

*В. Базяка, В. Сатановська, Т. Ясінько*

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ 9

*Є. Бурий, Є. Білокіз, Д. Пилипенко*

СТРАТЕГУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ..... 11

*Н. Вдовенко*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ ДЛЯ РЕГУЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГРУП СУСПІЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ..... 12

*В. Здоров, В. Шелемба, Т. Верховляд*

ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА УМОВ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ..... 16

*Т. Воронько-Невіднича, С. Доля, В. Прошкін*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ..... 18

<i>Т. Воронько-Невіднича, В. Гончаренко, С. Діденко</i> УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	21
<i>Л. Ганущак-Єфіменко, В. Гришун</i> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ: ПІДХОДИ ТА НАПРЯМКИ АДАПТАЦІЇ.....	23
<i>Л. Гладка, Т. Шевченко, В. Муковоз</i> КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	25
<i>І. Гнатенко, А. Алексеєнко, С. Рабчук</i> НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	28
<i>І. Гнатенко, О. Бабак, Т. Молчанов</i> УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД.....	30
<i>І. Гнатенко, О. Володченков, Д. Журавльов</i> ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ЗНАТЬ ДЛЯ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА, БІЗНЕСУ ТА ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	33
<i>І. Гнатенко, В. Левченко, М. Земцов</i> ІННОВАЦІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ.....	36
<i>І. Гнатенко, Д. Хорошко, С. Василенко</i> ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОМ.....	38
<i>С. Діденко, В. Грубич, Т. Воронько-Невіднича</i> МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG- ПРИНЦИПІВ.....	40

<i>С. Дідух</i>	
ФУНКЦІОНУВАННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ: ОСОБЛИВОСТІ І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ.....	43
<i>О. Збаранський, В. Шелемба, Д. Катрич</i>	
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ.....	46
<i>З. Калініченко</i>	
СТРАТЕГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ТА ЗЕМЕЛЬНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ.....	48
<i>М. Коваленко, А. Петренко, С. Филь</i>	
НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	56
<i>Ю. Курило</i>	
ОСОБЛИВОСТІ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	57
<i>А. Лащеннова, А. Пісенко</i>	
РОЛЬ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	60
<i>А. Левченко, С. Коваленко</i>	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ.....	63
<i>І. Лядський</i>	
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ІНТЕЛЕКТОМ СПІВРОБІТНИКІВ З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ ЇХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ.....	66
<i>М. Зось-Кіор, А. Нестеренко</i>	
LIDERSHIP-ДИЗАЙН СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В УМОВАХ КРИЗ І БІФУРКАЦІЙ.....	68
<i>І. Миролібов</i>	
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК.....	72

<i>В. Саєнко</i>	
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	74
<i>Т. Сазонова, О. Васюха</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	77
<i>С. Сергієнко</i>	
СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОСТІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	80
<i>В. Собчишин, В. Єлізаров, К. Шмиголь</i>	
СТРАТЕГІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	82
<i>Я. Федосова, О. Проскура, В. Буднік</i>	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	84
<i>Н. Чернікова, С. Долгов</i>	
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	85
<i>Б. Черних, В. Тютюнник, А. Поросінін</i>	
МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПІДХОДУ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ.....	87
<i>Н. Чернікова, М. Царенко, Д. Бондаренко</i>	
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	88
<i>І. Чмутова, О. Близнюк</i>	
КРОС-КУЛЬТУРНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА.....	90

## СЕКЦІЯ 2. СУЧАСНІ БЕЗПЕКОВІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ

<i>Т. Арбузова</i>	
СУЧАСНА ДЕРЖАВНА АГРАРНА ПОЛІТИКА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ.....	94
<i>О. Вараксіна, Є. Боцула., В. Петренко</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE- МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ.....	98
<i>О. Вараксіна, В. Жовнір, В. Побіденна</i>	
АГРОПРОДОВОЛЬЧА СФЕРА ПОТРЕБУЄ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ.....	101
<i>М. Ведмідь</i>	
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	104
<i>Т. Воронько-Невіднича, М. Баган</i>	
ВПЛИВ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	106
<i>Т. Воронько-Невіднича, Ю. Ніконова, А. Стеценко</i>	
ПЕРЕВАГИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	108
<i>Є. Гладус, Т. Кикоть</i>	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ.....	111
<i>Є. Гнаток</i>	
ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	113



<i>М. Гніденко</i>	СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВОСТІ.....	115
<i>О. Заярнюк, О. Сторожук</i>	РИЗИКИ, АДАПТИВНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНОМУ АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ.....	118
<i>А. Калініченко, С. Ребрик</i>	РИЗИКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	121
<i>Р. Козуб, С. Головач, І. Горобець</i>	БЕЗПЕКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	124
<i>В. Косенко, І. Буняк</i>	ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	125
<i>О. Косьяненко</i>	ЕНЕРГЕТИЧНА СИСТЕМА УКРАЇНИ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	127
<i>О. Lukash</i>	THE KEY PROBLEMS AND CHALLENGES OF UKRAINE'S AGRICULTURAL AND FOOD SECTOR.....	130
<i>Н. Мельник, Н. Куп'як</i>	ЗМІНИ В МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ПРИНЦИПАМИ AGILE-МАРКЕТИНГУ.....	132
<i>М. Могилевський, О. Козін, А. Олійник</i>	AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ – ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ.....	134
<i>О. Новіков, В. Чоп</i>	ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ.....	137

<i>О. Помаз, О. Фесенко</i>	
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАД В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....	140
<i>Т. Сазонова, М. Шарлай</i>	
AGILE ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ.....	144
<i>О. Таран-Лала, Н. Джакелі</i>	
ВАЖЛИВІСТЬ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГОМ ПОСТАЧАННЯ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	146
<i>О. Таран-Лала, О. Науменко, А. Присяжнюк</i>	
РОЛЬ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ У ДОСЯГНЕННІ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	149
<i>Н. Чернікова, В. Назмєєва</i>	
РИЗИКИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ.....	152

### **СЕКЦІЯ 3. РОЗВИТОК STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ**

<i>Л. Ганущак-Єфіменко, А. Дашко</i>	
ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....	156
<i>Н. Баган</i>	
ПІДТРИМКА ЖІНОЧИХ STARTUP-ІНІЦІАТИВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ.....	159
<i>Д. Вальчук, А. Шепель</i>	
ВИРОЩУВАННЯ МАЛОПОШИРЕНИХ ОВОЧЕВИХ КУЛЬТУР ПІДВИЩУЄ ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	161

<i>В. Вороніна</i> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	164
<i>О. Гаращук, В. Куценко, В. Анісімов</i> ОСВІТНЯ ПАРАДИГМА ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК АГРОВИРОБНИЦТВА В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ.....	167
<i>І. Гнатенко, О. Щур, С. Янечко</i> СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ.....	170
<i>В. Готра, О. Гануцук</i> АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	172
<i>І. Грунт, А. Дивенець, Р. Корольов</i> РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ПРОЕКТНИХ КОМАНД В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	174
<i>Д. Залуговський</i> МАРКЕТИНГОВЕ ОБІРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	175
<i>В. Маргасова, Р. Гануцук</i> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ: СТРАТЕГІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ УМОВИ.....	177
<i>С. Руденко, О. Семеренко</i> ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	179
<i>О. Сокурєнко, О. Сторожук</i> ПЕРСПЕКТИВИ АГРАРНИХ СТАРТАПІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ	182
<i>О. Таран-Лала, А. Матюхіна, В. Горбань</i> РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СТВОРЕННІ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ КОНТЕКСТІ.....	185

## СЕКЦІЯ 4. ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ

<i>Emmanuel Kwesi Boon, T. Voronko-Nevidnycha</i> GLOBAL TRENDS OF THE BANI WORLD IN ENTERPRISE MANAGEMENT.....	189
<i>Н. Баган, В. Васильєв</i> УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	191
<i>О. Вараксіна, Р. Гребеник, В. Тищенко</i> КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ BANI-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СУЧАСНОГО ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ.....	193
<i>О. В'юник, О. Кіріченко</i> ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО BANI-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	196
<i>О. Гіржева</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО BANI-МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ.....	199
<i>О. Копішинська, Ю. Чириченко</i> ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНОЇ МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ КЛАСУ ERP В УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ДІЯЛЬНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	201
<i>В. Лук'яненко, П. Шмалько</i> АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ.....	204
<i>О. Пінченко, О. Ніконенко, А. Жила</i> ІНВЕСТУВАННЯ В РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	206
<i>Я. Радіонова</i> ПРОЄКТНИЙ BANI-МЕНЕДЖМЕНТ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОСТІ В УПРАВЛІННІ.....	207

<i>Т. Сазонова, Ю. Вовковінський</i> РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	209
<i>А. Світлична, Є. Кріль</i> ВАНІ-МЕНЕДЖМЕНТ.....	212
<i>О. Таран-Лала, Я. Павленко</i> ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ: ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РЕВОЛЮЦІЙНИЙ КРОК ДЛЯ СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....	213
<i>О. Черних</i> УПРАВЛІНСЬКІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	216
<i>Н. Чернікова, А. Кулинич, Є. Білокіз</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	218

## **СЕКЦІЯ 5. ТРЕНДИ РОЗВИТКУ DIGITAL- МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПЕРСПЕКТИВАХ**

<i>А.О. Suleimenova</i> DIGITAL TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON EMPLOYMENT.....	222
<i>М. Антоненко</i> ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	225
<i>Д. Дячков, В. Бурик</i> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	227
<i>І. Динник</i> ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	230

<i>В. Єлізаров, А. Кочерга, В. Ярош</i>	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ У КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ	237
<i>В. Іванова</i>	
ЦИФРОВІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	239
<i>Т. Іщейкін</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕОРІЇ МАРКЕТИНГУ У ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	241
<i>С. Корнієнко</i>	
ТИПИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БРЕНДУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	245
<i>І. Кошкарда, О. Домбровська</i>	
ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	246
<i>П. Кравченко</i>	
DIGITAL-МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	249
<i>Е. Лебєдєва, С. Бебко</i>	
ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	251
<i>Т. Назарчук, В. Ковальчук</i>	
ФОРМУВАННЯ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	254
<i>В. Носенко, Д. Катрич, О. Журба</i>	
МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	257
<i>О. Омеляненко, В. Бондаренко</i>	
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРАРНІЙ СФЕРІ.....	259
<i>О. Парфентьєв</i>	
ВПЛИВ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.....	263

<i>В. Пилипенко</i>	
СУЧАСНІ МЕТОДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В АГРОБІЗНЕСІ.....	265
<i>Д. Дячков, О. Плєскач</i>	
АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РЕКЛАМНІЙ КОМПАНІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	268
<i>І. Потапюк, В. Сотніков</i>	
РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	271
<i>Т. Шевченко, В. Гончаренко, В. Чобітько</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ DIGITAL- МАРКЕТИНГУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	272
<i>А. Шепель</i>	
ОВОЧІВНИЦТВО – ГАЛУЗЬ, ЯКА ВИМАГАЄ DIGITAL- МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	275

## **СЕКЦІЯ 6. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ SMART-ЕКОНОМІКИ У СВІТОВІ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ГОСПОДАРСЬКІ СИСТЕМИ**

<i>G. Konieczny, P. Kolisnichenko</i>	
РОЛЬ ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	277
<i>O. Baklanov</i>	
EUROPEAN EXPERIENCE OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL AREAS.....	279
<i>R.I. Issabekov</i>	
ELECTRONIC COMMERCE IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY.....	283
<i>Kh. Kalashnikova</i>	
THE POTENTIAL FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT FROM THE PERSPECTIVE OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION.....	286
<i>A.A. Rakhmetulina</i>	
THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN KAZAKHSTAN.....	289

<i>A. Urekeshova</i>	
LABOR MARKET AND NEW TECHNOLOGIES.....	292
<i>М. Вовк, Є. Большакова</i>	
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	295
<i>О. Єгорова, А. Токар, М. Жила</i>	
SMART-ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ І ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ.....	297
<i>З. Живко</i>	
МОДЕЛЬ РИНКУ ПОСЛУГ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	300
<i>Т. Іщейкін</i>	
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	302
<i>Р. Кривчун, Н. Чернікова</i>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	306
<i>О. Левченко, Т. Немченко</i>	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ SMART-ЕКОНОМІКИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ПЕРІОД ФУНКЦІОНУВАННЯ СВІТОВОЇ СИСТЕМИ.....	308
<i>К. Махиборода</i>	
УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМИ ЗВІТНОСТІ АКВАКУЛЬТУРИ З ВИОКРЕМЛЕННЯМ ОРГАНІЧНОЇ АКВАКУЛЬТУРИ.....	311
<i>В. Момот, О. Литвиненко</i>	
ПЕРЕХІД ДО SMART-ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	314
<i>A. Nikolaienko</i>	
INFLUENCE OF GLOBAL CHALLENGES ON THE DOMESTIC IT MARKET.....	317
<i>О. Овчарук, А. Черевань, Д. Ворон</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ SMART-ЕКОНОМІКИ....	318



<i>Р. Остапенко</i>	
ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-ЕКОНОМІКИ В ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМАХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН.....	321
<i>В. Прус</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ....	324
<i>Д. Свінцова, Л. Шовкун-Заблоцька</i>	
ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	327
<i>Н. Чернікова, Р. Долина</i>	
ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	330
<i>С. Шабельник</i>	
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В АГРАРНИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАНИХ УМОВАХ.....	332
<i>М. Яринка, В. Черкасенко, Л. Борозенець</i>	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	335

## **СЕКЦІЯ 7. ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ БЕЗПЕКОВОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ**

<i>В. Аранчій</i>	
ПРОБЛЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ.....	338
<i>Zh. Abdymalik</i>	
LOGISTICS MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE TOOL FOR THE SAFE DEVELOPMENT OF THE AGRI-FOOD SECTOR.....	341

<i>В. Здоров, М. Баган, Н. Прокопенко</i> ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЛЯМИ МАТЕРІАЛЬНО- ТЕХНІЧНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	343
<i>І. Лявінець, О. Трохимчук, А. Олійник</i> РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ....	345
<i>А. Mubarak</i> THEORETICAL BASIS OF PRODUCTION COSTS.....	348
<i>Н. Макаренко</i> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	350
<i>О. Мартин</i> ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	353
<i>Д. Павленко</i> ЛОГІСТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК СПОСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В АГРАРНІЙ СФЕРІ.....	356
<i>V. Riashchenko, T. Ishchejkin</i> FUTURE PROSPECTS OF USING NEW LOGISTICS ROUTES FOR EXPORTING AGRICULTURAL PRODUCTS UNDER MARTIAL RULE.....	359
<i>В. Собчишин</i> МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЙ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ ВІТЧИЗНЯНИМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ...	361
<i>В. Черепанова, М. Долуда</i> ІНТЕГРАЦІЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР.....	364
<i>В. Чобітько, М. Стебко, А. Міняйло</i> УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ.....	366

<i>О. Шаповал</i>	
ЛОГІСТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ.....	368

**СЕКЦІЯ 8. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

<i>Xing Abin</i>	
THE ROLE OF MODERN INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGIES IN AGRIBUSINESS.....	371
<i>K. Kabikenova</i>	
THE ROLE OF INFORMATION SYSTEMS AND SOCIAL NETWORKS IN ENSURING EFFECTIVE AGRARIAN BUSINESS.....	373
<i>A. Uruzbaev</i>	
THE ROLE OF INFORMATION SYSTEMS IN ENSURING EFFECTIVE AGRARIAN BUSINESS.....	375
<i>Д. Балдик, В. Гаркуша, О. Лукутін</i>	
ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА.....	377
<i>T. Blyznyuk, Wang Honghai</i>	
THE ESSENCE OF “SOCIAL AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES” CONCEPT IN ORGANIZATION.....	380
<i>Д. Веременич, Л. Флегантов</i>	
МОДЕЛІ ВИЯВЛЕННЯ ОБ'ЄКТІВ НА ОСНОВІ НЕЙРОННОЇ МЕРЕЖІ.....	383
<i>О. Гуторова, І. Богданова</i>	
ФАКТОРИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ КОНОМІКИ	386
<i>Д. Канцібер</i>	
ВИКОРИСТАННЯ МОВИ TYPESCRIPT ПРИ РОЗРОБЦІ ВЕБСАЙТІВ.....	389
<i>А. Кваша</i>	
ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБІГ У КОМП'ЮТЕРНИХ ІГРАХ: ТЕХНОЛОГІЯ, ГЕЙМДИЗАЙН І МАЙБУТНЄ.....	392

<i>О. Копішинська, С. Ковпак</i>	
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЯ 4.0 В УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ ЧЕРЕЗ ERP СИСТЕМИ.....	394
<i>Т. Кучмійова, М. Мельникова</i>	
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ПЛАНУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	398
<i>Ю. Нежид</i>	
ФЕНОМЕН СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У КОНТЕКСТІ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ЯК ЗАПОРУКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ.....	401
<i>В. Омеляненко</i>	
АНАЛІЗ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ КОНФІДЕНЦІЙНИХ ДАНИХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СКБД MYSQL.....	404
<i>В. Рень, О. Одарущенко</i>	
ПРОГНОЗУВАННЯ СПОЖИВАННЯ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ АГРОФІРМОЮ ЗА ДОПОМОГОЮ НЕЙРОННОЇ МЕРЕЖІ.....	405
<i>К. Свінцова, Л. Шовкун-Заблоцька</i>	
ОСНОВНІ РИСИ ТА ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	408
<i>Д. Дячков, В. Синенко</i>	
БАЗОВІ МЕТОДИКИ ВИМІРЮВАННЯ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ.....	411
<i>А. Тищенко, О. Одарущенко</i>	
МЕТОДИ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСОБИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ОБРОБКИ ДАНИХ.....	414
<i>В. Хурдей, М. Белопасов</i>	
МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА.....	417