Національний університет біоресурсів
і природокористування України

Лейбніц-інститут аграрного розвитку
в країнах з перехідною економікою (Німеччина)

Університет Прикладних Наук Вайєнштефан-Тріздорф (Німеччина)

Словацький аграрний університет в Нітрі (Словаччина)

Латвійський університет наук про життя та технологій (Латвія)

Факультет аграрного менеджменту

Кафедра адміністративного менеджменту та
зовнішньоекономічної діяльності

МАТЕРІАЛИ

VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів,
аспірантів та молодих вчених

«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»

05 листопада 2026 р.



Київ - 2026

УДК 338.43.01/.01 (075.8)

Науково-редакційна колегія:
Організаційний комітет:
ТОНХА Оксана – проректор з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України, д.с.-г.н., професор, голова оргкомітету
БОНДАРЕНКО Валерій –декан факультету аграрного менеджменту, д.е.н., професор, співголова оргкомітету
ШЛАУДЕРЕР Ральф – керівник Міжнародної школи Університету прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф, Міжнародний представник факультету сільського господарства, Представник з питань міжнародних освітніх програм і співпраці, доктор наук, професор, співголова оргкомітету
ГОРСЬКА Єлена – декан факультету економіки та менеджменту Словацького аграрного університету в Нітрі, доктор наук, професор, співголова оргкомітету
ПЕРЕХОЖУК Олександр – старший науковий співробітник Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою, PhD, професор, співголова оргкомітету
ЗЕВЕРТЕ-РІВЗА Сандія – дослідник Латвійського університету наук про життя та технологій, PhD, доцент, співголова оргкомітету

Члени оргкомітету:
КОВТУН Олена – завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доцент
ЖЕМОЙДА Олександр – професор кафедри, д.е.н., професор
ІБАТУЛЛІН Марат – професор кафедри, д.е.н., професор
МОСТЕНСЬКА Тетяна – професор кафедри, д.е.н., професор
ГОЛОМША Наталія – доцент кафедри, к.е.н., доцент
ДІБРОВА Лариса – доцент кафедри, к.е.н., доцент
КОВАЛЕНКО Наталія – доцент кафедри, к.е.н., доцент
КОСТЮК Ольга – доцент кафедри, к.е.н., доцент
КУЗЬМЕНКО Сергій – доцент кафедри, к.е.н., доцент
ОСТАПЧУК Анатолій – доцент кафедри, к.е.н., доцент
РАЛКО Олександра – доцент кафедри, к.е.н., доцент
ТЮРІНА Альона – доцент кафедри, к.е.н., доцент
ЧОРНЕНЬКА Людмила – доцент кафедри, к.е.н., доцент
ЯНЧЕВСЬКИЙ Руслан – доцент кафедри, к.е.н., доцент
ФАЙЧУК Олександр – доцент кафедри, к.е.н., доцент, секретар оргкомітету
МІЩЕНКО Іван – доцент кафедри, к.е.н., доцент, відповідальний за випуск електронного збірника тез.

Затверджено та рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради факультета аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України *(протокол № 4 від 19 листопада 2026 р.).*

«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, 05 листопада 2026 р. – К.: НУБіП України, 2026. – 303 с.

У збірнику представлені результати дослідження проблем сучасного менеджменту в умовах воєнного стану та інтеграції України до ЄС. Видання розраховано на студентів, аспірантів, викладачів, практиків і всіх тих, хто цікавиться питаннями сучасних підходів до управління підприємствами і національним господарством.

Матеріали викладені в авторській редакції. Відповідальність за достовірність поданої інформації несуть автори.

© Кафедра адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності, факультет
аграрного менеджменту НУБіП України, 2026
© Автори

ЗМІСТ

		Ст.
1	**ПАНТЕЛО М., ГРАЩЕНКО І.** ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	8
2	**САВЧЕНКО В. С., ГРАЩЕНКО І. С.** СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
3	**TURCHYNA M.P.** AI AS A MANAGEMENT TECHNOLOGY	14
4	**ПЛАХОТНЮК Х. Я., КОВАЛЕНКО Н. О.** ESG-РЕЙТИНГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ АГРОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	17
5	**СИДОРЕНКО О. М., ПАЩЕНКО О. В.** ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ КООРДИНАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПАРТНЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	21
6	**КРИВОБАБКО А.О., СКОПЕНКО Н.С.** УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	24
7	**ГАЙДУК М.В., МОСТЕНСЬКА Т.Л.** ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ ПРОДУКЦІЄЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	27
8	**ПРОКОПЕНКО С.Я., ДІБРОВА Л.В.** УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	30
9	**ЗАНОЗА О.М., КУЗЬМЕНКО С.В.** УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ	33
10	**ДЯДИК Є.І., КУЗЬМЕНКО С.В.** СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	36
11	**ОЛІЙНИК А.М., КУЗЬМЕНКО С.В.** УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	39
12	**ФЕДОРЧЕНКО А.В., КУЗЬМЕНКО С.В.** УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	42
13	**ЩЕРБАКОВА Ю.С., КУЗЬМЕНКО С.В.** СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	45
14	**ГРАЩЕНКО І.С.** ІННОВАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ В МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТАХ	47
15	**РОМАНКО О.П., ЯКИМЕНКО Г.В.** ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПІСЛЯВОЄННОГО ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ: ДЕЯКИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД	50
16	**ГРІНЧУК В.В., ГРАЩЕНКО І.С.** АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	55
17	**ВОЛОШИНА К.О., МОЛЧАНОВА К.М.** «ЗЕЛЕНІ» ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: БАР'ЄРИ ТА МЕТОДИ ІНТЕГРАЦІЇ	59

18	**ПРИТЧИН Є. В., ЗВЕРУК Л.А.** ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКІВ ПІД ВПЛИВОМ ВІДКРИТОГО БАНКІНГУ ТА ФІНТЕХ-КОНКУРЕНЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	62
19	**НІКІТЧУК А.С., КОВТУН О.А.** ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛІМЕРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА РИНКАХ ЄС	66
20	**СІЧКАР А.С., ГРАЩЕНКО І.С.** МЕНЕДЖМЕНТ ПОКОЛІНЬ: ЯК ОБ'ЄДНАТИ РІЗНІ ЦІННОСТІ ТА СТИЛІ РОБОТИ В ОДНІЙ КОМАНДІ	69
21	**ТОРІЯ Т.О.** СУЧАСНІ МЕТОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	72
22	**КОЛЕСНИК А.І., ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ Л.М.** ОЦІНЮВАННЯ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ GAP-АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ KERNEL HOLDING S.A.)	75
23	**ЗАЙЧЕНКО А. В., КОВАЛЕНКО Н.О.** УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У МОЛОЧНОМУ СКОТАРСТВІ	78
24	**ТАРАСЕНКО Д.Т., КОЗЕНКО А.О.** МЕНЕДЖМЕНТ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	83
25	**БІЛОКІНЬ Я. М., КОВАЛЕНКО Н. О.** СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	86
26	**RUDYK Y., RUDYK Y.** DIVERSIFICATION OF AGRICULTURAL ACTIVITIES AS A RESPONSE TO MARKET CHALLENGES	89
27	**ПОВОЛОЦЬКИЙ М.** НАСКРІЗНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ	92
28	**КОВАЛЕНКО А., СЕМЕНЮТА І.** ВІД ВІДХОДІВ ДО ПРИБУТКУ: ЗЕЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ	95
29	**КІКУ Я.М., СИЗОН В.Г.** ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	99
30	**КРУГЛЯК Д. С., ЗАМІДРА С.В.** УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА МОЖЛИВОСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	105
31	**БІГУН Д., ЯНЧЕВСЬКИЙ Р.** УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ	108
32	**УКРАЇНЕЦЬ В., ПАЩЕНКО О.** СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Й ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	111
33	**САБОВА Д.М., ДЕРГАЧ А.В.** ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	114
34	**ВИШНЕВСЬКА О.В., ТЮРІНА А.А.** СИСТЕМА ЗАХОДІВ З ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	117
35	**LOSOSEVSKYI D.M., SEMENYSHENA N.** ENVIRONMENTAL MANAGEMENT FOR POST-WAR RECOVERY: ASSESSING ECOSYSTEM DAMAGE AND COMPENSATION MECHANISMS	120
36	**ТЮРІН О.В., ТЮРІНА А.А.** ПЕРЕГОВОРИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ПОЗИЦІЙНОГО ТОРГУ ДО МЕДІАЦІЇ	125
37	**KUZNETSOVA K.M., SEMENYSHENA N.V.** GREENWASHING IN CORPORATE ESG REPORTING	130

38	**SYNKOV I., SEMENYSHENA N.** ENVIRONMENTAL CONSEQUENCES OF WARFARE AND STRATEGIC PRIORITIES FOR THE RECOVERY OF THE BILOZERKA SETTLEMENT TERRITORIAL COMMUNITY	134
39	**KIPISHYNOVA N.G., SEMENYSHENA N.V.** GREEN STARTUP MANAGEMENT IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS	138
40	**ТАРАСЕНКО І.В., РАЛКО О.С.** ТРАНСФОРМАЦІЯ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ МОДЕЛІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В СЕРВІСНО-ТЕХНОЛОГІЧНУ ЕКОСИСТЕМУ	141
41	**ВИШНЕВСЬКА К.А., ГОЛОМША Н.Є.** ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	146
42	**ПАРВАДОВА К. А., ГРАЩЕНКО І. С.** СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	150
43	**ЛИЧАГІНА С.Р., СИЗОН В.Г.** ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	153
44	**ГОПКА М., КОВТУН О.** ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	157
45	**ЗВАРУН Б.І., ФАЙЧУК О.М.** УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ: ДОКАЗОВІСТЬ ВІДПОВІДНОСТІ ВИМОГАМ ЄС	160
46	**ДАНІЛОЧКІНА Л. О., КОВТУН О. А.** ІНТЕГРАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМУ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	163
47	**ОЛІЙНИК О., БАЛАНОВСЬКА Т. І.** ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ДИЛЕМА МІЖ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ РОБОТОДАВЦЯ	167
48	**КНАП Д.В., АВРАМЧУК Л.А.** ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКІВ	171
49	**ЦУБЕРА Н. І., ЗАМІДРА С.В.** ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	174
50	**НІКОЛАЄВА Т. С., РАЛКО О. С.** УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ	177
51	**НАВРОЦЬКИЙ М.Р., РАЛКО О.С.** ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК»)	181
52	**ДАМЕКІНА О. Г., ОСТАПЧУК А. Д.** ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СЕРТИФІКАЦІЇ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ЄС В УМОВАХ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ	184
53	**ГРУЗДА І. О., ФАЙЧУК О.М.** УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ В МІЖНАРОДНОМУ АГРОБІЗНЕСІ	189
54	**ЮЩЕНКО М.О., ФАЙЧУК О. В.** АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГУЛЯТОРНИХ ПІДХОДІВ ДО ВРАХУВАННЯ ESG-ФАКТОРІВ У БАНКІВСЬКОМУ КРЕДИТУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	193
55	**ЩЕРБИНА А.В., РАЛКО О.С.** УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	196

56	**ПІЦУР С. М., ЧМІЛЬ А. С.** РОЗВИТОК ЯГІДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ	199
57	**СТЕПАНЮК В.В., КОСТЮК О.Д.** СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ	202
58	**ТРЕЙТЯК Л.В., КОСТЮК О.Д.** УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ ПОСЛУГ МЕДИЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ	205
59	**ІВАНОВА Л.Л., ЧОРНЕНЬКА Л.М.** АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДО МІНЛИВИХ УМОВ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА	208
60	**БАКАЙ Г.О., РАЛКО О.С.** ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	211
61	**ЧАЙКА М.В.** УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ТА ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ	214
62	**ІВАНЧЕНКО Д.Г., МОСТЕНСЬКА Т.Л.** СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ	219
63	**ЛИТОШЕНКО І.А., МОСТЕНСЬКА Т.Л.** УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ФТП»)	222
64	**БОКАНЧА С.В., РАЛКО О.С.** УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	225
65	**ЩЕРБАТЮК Д.А., ОСТАПЧУК А.Д.** УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	230
66	**ЗАЄЦЬ І.С., ДІБРОВА Л.В.** ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ СТРАТЕГІЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	232
67	**ЗАЄЦЬ Б.С., ДІБРОВА Л.В.** РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ	236
68	**LI RUI, MISHCHENKO I.A.** INTERNATIONAL GRAIN MARKET: CHINA'S PLACE	240
69	**РЕТАКН І.І., MISHCHENKO I.A.** MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE IN THE CONFECTIONERY SECTOR	244
70	**TARASENKO P.O., MISHCHENKO I.A.** MANAGEMENT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF PRODUCTION AND PROCESSING OF CORN GRAIN	247
71	**БОЙКО Л.А., КОСТЮК О.Д.** УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	250
72	**ГАЛАЙБА-ЩЕРБАК А.Д., КОСТЮК О.Д.** УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	253
73	**LU WANLI, MISHCHENKO I.A.** FORMATION OF A STRATEGY FOR AN ENTERPRISE'S INTERNATIONAL ACTIVITIES: CONCEPTUAL BASIS	256
74	**КЛИМЕНКО М.С., ДІБРОВА Л.В.** ЦІНОВІ РИЗИКИ НА РИНКУ КУКУРУДЗИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	261
75	**СУЧІЛІН А.В., ДІБРОВА Л.В.** ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	264

76	**ГУЗНЯЄВА А.Д., ДІБРОВА А.Д.** ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ СОНЯШНИКОВОЇ ОЛІЇ	268
77	**КУЛИК А.Р., ДІБРОВА А.Д.** ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ НА РИНКУ ЄС	272
78	**СКОРУПИЧ А.О., ДІБРОВА Л.В.** ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	277
79	**ПОРХУН І.І., ГОЛОМША Н.Є.** СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	280
80	**РЯБЕЦЬ М.С., ГОЛОМША Н.Є.** ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	284
81	**ГУБАРЄВ І.А., ДІБРОВА Л.В.** ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНОЇ СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	289
82	**МАРЧЕНКО Ю.П., КОСТЮК О.Д.,** УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	293
83	**КАНЮКА А.Я., ФАЙЧУК О.М.** СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (на прикладі ТОВ «АГРОКІМ»)	296
84	**МИХАЛЕВИЧ П.О., КОВТУН О.А.** ПРОБЛЕМИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКИ СУСІДНІХ ДЕРЖАВ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ’ЯЗАННЯ	300

УДК 338.43:339.137.2:631.115

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

ПАНТЕЛО М., здобувач вищої освіти
ГРАЩЕНКО І., науковий керівник,
доцент, доцент кафедри
Державний університет
«Київський авіаційний інститут», м. Київ, Україна

Сучасна організація дедалі більше залежить не тільки від фінансових або технологічних ресурсів, а й від того, наскільки узгоджено працюють її працівники та команди. Через зміну цілей, появу нових завдань і постійне оновлення вимог до праці традиційного підходу, за якого результат перевіряється лише наприкінці певного періоду, уже недостатньо. Саме тому управління результативністю поступово переходить від простого контролю до постійного супроводу працівника в процесі досягнення цілей. У сучасному розумінні Performance Management поєднує постановку завдань, відстеження прогресу, зворотний зв'язок, розвиток і подальше оцінювання [1].

Метою дослідження є визначення основних змін у підходах до управління результативністю працівників та характеристика сучасної моделі Performance Management. Для цього використано аналіз і узагальнення професійних та наукових матеріалів, а також порівняння традиційного оцінювання з підходом, який передбачає безперервне управління результатами.

Перший етап розвитку таких систем був пов'язаний насамперед із контролем виконання. Керівник встановлював завдання, працівник їх виконував, а після цього перевірялося, чи відповідає отриманий результат визначеним вимогам. Такий варіант управління був зрозумілим і відносно простим, оскільки основна увага зосереджувалася на самому факті виконання. Проте він мав обмеження: недостатньо враховувалися професійне зростання людини, її мотивація, взаємодія з колегами та зв'язок щоденної роботи із загальними цілями організації.

Подальший розвиток привів до поширення Performance Appraisal — системи періодичного оцінювання працівників. У її межах аналізуються результати роботи за визначений проміжок часу, відповідність установленим критеріям, професійні компетентності та особливості поведінки. Отримана інформація може використовуватися для вирішення питань щодо винагороди, навчання або кар'єрного розвитку [2]. Однак сама по собі підсумкова оцінка не завжди дає можливість вчасно змінити ситуацію. Якщо проблема виникла через кілька місяців після початку роботи, очікування чергової річної оцінки може бути запізнілим. Тому сучасні практики дедалі частіше передбачають регулярні обговорення прогресу, а не лише одну формальну оцінку [2].

Наступним етапом став Performance Management. Його відмінність полягає в тому, що результативність розглядається не як окрема процедура, а як процес, який триває протягом усього періоду роботи. Спочатку визначаються цілі, потім відстежується їх виконання, обговорюються проміжні результати, за потреби змінюються завдання, а працівникові надається можливість отримати допомогу або пройти необхідне навчання. Після завершення періоду результати оцінюються, а отримані висновки використовуються для наступного циклу [1; 3].

На мою думку, особливо важливою перевагою такого підходу є зрозумілий зв'язок між роботою окремої людини та результатом організації. Працівник має бачити не тільки перелік своїх завдань, а й розуміти, для чого вони потрібні та як впливають на спільний результат. Тому індивідуальні цілі доцільно пов'язувати з цілями підрозділу, команди та організації загалом. У такій системі KPI можуть доповнюватися командними показниками, оцінкою взаємодії, обміном знаннями та професійними компетентностями [1; 3].

Водночас результативність не варто зводити виключно до набору числових показників. Робота сучасної організації часто залежить від декількох взаємопов'язаних процесів, тому високий індивідуальний показник не завжди означає відповідний командний результат. Саме тому в Performance Management важливо поєднувати кількісні результати з якісними характеристиками роботи.

Це дає змогу оцінювати не тільки те, скільки завдань виконано, а й те, яким чином працівник досяг результату та який внесок зробив у спільну діяльність.

Стратегічний зв’язок між результатами та цілями організації можна пояснити і через Balanced Scorecard. Запропонований Р. Капланом і Д. Нортоном підхід передбачає розгляд діяльності не лише через фінансові показники. До уваги також беруться клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток [4; 5]. Для управління працівниками це важливо тому, що дозволяє ширше подивитися на результат і не обмежувати його одним показником. Наприклад, виконання плану має значення, але одночасно важливими можуть бути якість роботи, задоволеність клієнтів і розвиток необхідних компетентностей.

Ще одним важливим елементом є зворотний зв’язок. Його завдання полягає не просто в тому, щоб повідомити працівникові оцінку, а в тому, щоб разом визначити, що вже зроблено, де виникли труднощі та що варто змінити. Якщо feedback надається регулярно і стосується конкретних результатів, працівник може швидше реагувати на проблеми. Крім того, за результатами таких обговорень можна уточнювати цілі та визначати потреби в навчанні [1; 2].

Отже, сучасний цикл управління результативністю можна подати у такій послідовності: цілі організації → цілі підрозділу або команди → індивідуальні завдання → визначення показників і компетентностей → контроль прогресу → зворотний зв’язок → розвиток і коригування → оцінювання результату. На відміну від моделі, де оцінка є завершальним етапом, тут вона стає частиною постійного процесу. Відповідальність за нього також не повинна покладатися лише на HR-підрозділ: у ньому беруть участь керівник і сам працівник [1; 3].

Таким чином, еволюція підходів до управління результативністю відображає перехід від контролю виконаного завдання до управління процесом створення результату. Сучасний Performance Management поєднує цілі організації та працівника, індивідуальні й командні показники, оцінювання, зворотний зв’язок і професійний розвиток. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він дає можливість не чекати завершення звітного періоду, а

своєчасно помічати відхилення, коригувати дії та створювати умови для подальшого підвищення результативності.

Список використаних джерел:

1. CIPD. Performance management: an introduction. 2026. URL: https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/performance-factsheet/

2. CIPD. Performance reviews. 2026. URL: https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/appraisals-factsheet/

3. CIPD. Performance management. URL: https://www.cipd.org/en/topics/performance-management/

4. Bach S. Performance Management. In: Managing Human Resources. Wiley Online Library, 2023. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119208235.ch11

5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

УДК 005.95/.96:658.3

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Савченко В. С., здобувач вищої освіти,
Гращенко І. С., к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Національний університет Київський авіаційний інститут
м. Київ, Україна

Сьогодні, коли світ переживає глобальні трансформації, воєнні виклики та стрімкий перехід до цифрової економіки, система управління персоналом на підприємствах змінюється до невпізнаваності. За таких умов ефективність управління людськими ресурсами стає одним із визначальних чинників забезпечення організаційної стійкості та довгострокового розвитку підприємства. Старі адміністративні методи поступово відходять у минуле. Їх

замінює стратегічне управління людськими ресурсами, де головний фокус спрямований на розвиток компетенцій, залученість працівників та створення стійкого конкурентного потенціалу організації [1, с. 270–272].

Перша важлива тенденція, яку ми спостерігаємо, це цифровізація HR-процесів. Завдяки впровадженню HRIS-систем, використанню штучного інтелекту для відбору кандидатів, аналітиці даних (people analytics) та автоматизації рутини, компанії можуть приймати точніші кадрові рішення та витрачати менше часу на паперову роботу. Дослідження за 2023–2025 роки показують, що використання AI у рекрутингу та навчанні персоналу стає одним із ключових векторів розвитку HR-функції [3, с. 78–80]. Водночас цифрові інструменти потребують належного захисту персональних даних, прозорості алгоритмів та контролю можливих упереджень під час ухвалення кадрових рішень. Крім того, використання HR-аналітики (HR analytics) дає змогу прогнозувати плинність кадрів, оцінювати результативність навчання та визначати чинники, що впливають на продуктивність працівників.

Ще один важливий аспект — це посилення ролі стратегічного управління та робота над досвідом співробітник). Компанії все частіше впроваджують програми розвитку для талановитих працівників, планують наступництво та намагаються зробити так, щоб досвід людини був позитивним на кожному етапі: від першого дня роботи до моменту звільнення. Також особливої уваги зараз приділяють програмам добробуту та підтримці ментального здоров'я команди [4, с. 91–93]. Важливим напрямом стає формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, які враховують компетентності працівників, їхні кар’єрні очікування та стратегічні потреби підприємства. Важливого значення набуває безперервне навчання, яке забезпечує своєчасне оновлення професійних компетентностей персоналу відповідно до технологічних змін і нових вимог ринку праці.

Також помітно, що системи мотивації стають більш індивідуальними, а форми зайнятості — гнучкими. Замість стандартних підходів організації переходять до персоналізованих пакетів компенсацій, гнучких бенефітів та

навіть елементів гейміфікації. З огляду на воєнний стан, надзвичайно актуальними стали антикризові HR-практики: релокація бізнесу, перепрофілювання працівників, а також підтримка мобілізованих та ветеранів [2, с. 2–4]. Окремим пріоритетом стає управління стійкістю персоналу, що передбачає розвиток здатності працівників адаптуватися до кризових ситуацій, зберігати працездатність і відновлюватися після професійних та організаційних потрясінь.

Не можна оминути увагою і зростання важливості принципів DEI (різноманіття, рівність, інклюзія) та формування культури довіри. Сучасні системи управління інтегрують політики, що забезпечують рівні можливості для кожного, створюючи середовище, де кожен може розкрити свій потенціал. Ті організації, які інвестують у людський досвід та адаптивність, виявляються значно стійкішими до викликів [1, с. 273–275].

Отже, сучасні тенденції розвитку системи управління персоналом свідчать про перехід від адміністративного управління до стратегічного партнерства з бізнесом, що ґрунтується на цифровізації HR-процесів, використанні штучного інтелекту, індивідуалізації мотивації, безперервному навчанні та соціальній відповідальності. Комплексне впровадження цих підходів сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та здатності підприємств адаптуватися до зовнішніх викликів. Водночас ефективність сучасної системи управління персоналом залежить від здатності керівництва поєднувати технологічні інновації з людиноцентричними принципами, забезпечуючи професійний розвиток працівників, інклюзивність і стійкість організації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних моделей управління персоналом з урахуванням галузевої специфіки підприємств, впливу цифровізації та особливостей функціонування бізнесу в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Сватюк О. Р., Кравцова Ю. В. Сучасні тренди управління персоналом від традиційної теорії до інновацій. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2024. № 4 (108). С. 269–276. DOI: https://doi.org/10.31713/ve4202424

2. Тимошенко, В. (2023). ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. Економіка та суспільство, (52). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11.

3. Мельник Ю. М., Шалагінова Д. С. Цифровізація менеджменту персоналу: сучасні тренди, вектори розвитку. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 3 (75). С. 75–82. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-11.

4. Франт Ю. В. Еволюція трендів в управлінні кадровим потенціалом: ретроспектива і сучасність. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 2 (17). С. 89–97. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-15.

UDC 005.004.8

AI AS A MANAGEMENT TECHNOLOGY

Turchyna M.P., PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Labour Economics and Management,
National University of Food
Technologies (NUFT), Kyiv, Ukraine

The current stage of economic development is characterized by an acceleration of digital transformation, an increase in the volume of information, and growing complexity in managerial decision-making processes. Under these conditions, artificial intelligence (AI) is gradually evolving from a tool for automating specific tasks into an integral component of enterprise management systems. Its application opens up new opportunities for analyzing the business environment, forecasting demand, optimizing resources, managing personnel, enhancing productivity, and building competitive advantages.

In the context of management, artificial intelligence can be viewed as a suite of digital tools that facilitate the processing of management data, the automation of operations, the modeling of alternative scenarios, and support for management functions. Unlike traditional information systems—which primarily perform operations based on pre-defined rules—many modern AI systems are capable of identifying complex patterns within data and generating outcomes through machine learning.

One of the primary areas for the application of AI is strategic management. Intelligent systems can process market data, analyze consumer demand trends, monitor competitor activity, and develop scenarios for the enterprise's future development. This enhances the soundness of strategic planning; however, the final selection of a strategy must also take into account the organization's values, available resources, and managerial experience.

In operations management, AI is used to automate repetitive tasks, forecast material requirements, plan production schedules and capacity utilization, and manage quality control. For instance, in a food processing facility, a predictive system can analyze sales history, seasonality, marketing initiatives, and product shelf life to optimize production and inventory planning. However, the accuracy of such recommendations depends on data quality and the system's ability to account for unforeseen fluctuations in demand or supply.

In marketing and customer relationship management, AI facilitates audience segmentation, offer personalization, feedback analysis, and predicting consumer behavior. This enables businesses to utilize marketing resources more effectively and enhance service quality. At the same time, excessive personalization may pose privacy risks, while the improper use of data can lead to discriminatory or manipulative practices.

In human resources management, AI can assist in analyzing training needs, workforce planning, drafting job descriptions, and developing competency development programs. The use of algorithms for candidate selection or performance

evaluation requires particular caution, as biased data or opaque criteria can result in unfair decisions.

In financial management, intelligent technologies are employed to forecast cash flows, detect anomalous transactions, assess risks, and support budget planning. In logistics, they help forecast delivery timelines, optimize routes, coordinate inventory, and assess the likelihood of supply disruptions [1-4].

Thus, the capabilities of AI encompass virtually all core management functions. Its greatest managerial value is realized when its application is directed toward solving a specific problem and is integrated into the enterprise’s system of accountability, control, and performance evaluation.

Despite its significant potential, the use of AI presents a number of risks that must be taken into account when making managerial decisions.

First, there is the risk of erroneous management decisions. AI can generate convincing yet unreliable conclusions, make forecasting errors, or overlook important circumstances. If such outputs are used without verification, they can lead to inefficient resource allocation, increased costs, and a deterioration in the enterprise's financial performance.

Second, there is the risk of losing control over business processes. Excessive automation, lacking proper monitoring, creates a situation where employees may not always be able to detect errors in a timely manner or intervene in the system's operation. This is particularly dangerous for production, financial, and logistics processes, where errors can result in significant losses.

Third, there is the risk of information security breaches. The use of external AI tools requires oversight regarding the transmission of personal data, trade secrets, internal reports, and other confidential information. The absence of appropriate policies can create additional threats to an enterprise's competitiveness.

Fourth, there is the risk of algorithmic bias. If the data used to train the system contains historical biases, or if the algorithm employs inappropriate criteria, the outcomes may be discriminatory. In a management context, this is especially relevant to recruitment, performance evaluation, compensation, and customer segmentation.

Fifth, there is the risk of insufficient organizational readiness. Implementing technology without proper staff training, the designation of responsible personnel, and the adaptation of business processes may fail to yield the expected results. Therefore, digital transformation requires not only financial investment but also change management.

Thus, the effective use of AI necessitates systematic risk management, an assessment of economic feasibility and expected returns, and the establishment of clear rules for the responsible application of intelligent technologies.

References

1. Орєхов Д. «Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством», *Економіка та суспільство*. 2024, вип 64. DOI:10.32782/2524-0072/2024-64-143.
2. Perifanis N.-A., Kitsios F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. Information. 2023. № 14. DOI:10.3390/ info14020085
3. Chen K. Innovation of Enterprise Management in the Era of Artificial Intelligence. International Journal of Global Economics and Management. 2024. № 2(2). P. 281–285.
4. Каширнікової І. Інтеграція інструментів штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства. *Економічний простір.* 2026, № 216, с. 28–33.

ESG-РЕЙТИНГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ АГРОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Плахотнюк Х. Я., студентка,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Коваленко Н. О., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти наразі стали першочерговими у розгляді для інвесторів, корпорацій та зацікавлених сторін. Ці показники пов’язані зі стандартами передової практики, які визначають, чи діє компанія в сталий, етичний та відповідальний спосіб. Водночас погляди на сталий розвиток можуть суттєво різнитися залежно від галузі, з огляду на специфіку операційної діяльності та бізнес-моделей [6, ст. 1].

Ефективна ESG-звітність приносить підприємствам суттєві відчутні переваги. Зокрема, компанії з вищими показниками у сфері ESG та якіснішим розкриттям інформації зазвичай демонструють вищий рівень лояльності клієнтів, сильнішу довіру до бренду й кращу корпоративну репутацію, а також вищі фінансові результати. Крім того, вищі ESG-показники тісно пов’язані зі зростанням ринкової капіталізації [2, ст. 2].

Особливо в агрохімічній галузі ESG-рейтинги мають значний вплив на корпоративну репутацію і відповідно на прибутки. У даній роботі буде розглянуто обрані ESG-рейтинги для оцінки корпоративної репутації Bayer LLC.

Для проведення оцінки було обрано такі рейтинги: MSCI ESG, рейтинг ризиків ESG від Morningstar Sustainalytics та ISS ESG. Дана вибірка зумовлена популярністю та широким використанням рейтингів, а також наявністю інформації у вільному доступі.

Рейтинги MSCI ESG – це галузеві показники, які визначаються на рівні компанії. Рейтинги базуються на глобальній семибальній шкалі, від AAA (найвищий рейтинг ESG) до CCC (найнижчий рейтинг ESG). Кожна компанія оцінюється за двома-семи ключовими екологічними та соціальними питаннями. Ключові екологічні та соціальні питання, які стосуються певної компанії, вибираються на основі впливу компанії на потенційно суттєві ризики ESG, що виникають внаслідок галузевих та ринкових факторів [4, ст. 4]. Bayer має рейтинг AA в індексі MSCI 2025, що визначає компанію як лідера [3]. Це свідчить про те, що компанія демонструє значно вищий рівень управління ризиками ESG порівняно з аналогами по галузі та відповідає найвищим стандартам прозорості

та підзвітності в ESG сферах. Водночас відсутність максимального рейтингу AAA вказує на області для покращення, що логічно випливає з репутаційних проблем, пов'язаних зі судовими позовами щодо гліфосату. Тому присвоєння рейтингу AA компанії з такою проблемною репутацією демонструє систематичну роботу з подолання наслідків кризи.

Рейтинги ризиків ESG від Morningstar Sustainalytics вимірюють ступінь, до якого економічна вартість компанії (вартість підприємства) перебуває під загрозою через фактори ESG. Рейтинги ризиків ESG оцінюють рівень некерованого ризику, з яким стикається компанія. Некерований ризик для кожної компанії вимірюється шляхом оцінки низки ключових проблем ESG на основі впливу компанії на ці проблеми та того, наскільки добре вона ними керує. Некерований ризик, що генерується для кожної проблеми, потім підсумовується для створення єдиної оцінки, яка представляє загальний ризик ESG компанії [5, ст. 4]. За оцінкою Morningstar Sustainalytics за 2025 рік, у якому категорія ризику Bayer оцінена як середня (20.2) [3]. Це свідчить про те, що проблеми ESG становлять невеликий, але реальний ризик для вартості компанії, який заслуговує на серйозну увагу. Важливо, що оцінка 20.2 близька до нижньої межі середньої категорії, що відображає добре позиціонування компанії в цій категорії.

Щодо корпоративних рейтингів ISS ESG, показники сталого розвитку демонструють здатність компанії адекватно управляти значними ризиками сталого розвитку, пом'якшувати негативний та позитивний соціальний та екологічний вплив, а також використовувати можливості, що виникають завдяки сталому розвитку [1, ст. 5]. Згідно з оцінкою ISS ESG 2025, Bayer має оцінку B- (дециль індустрії), що визначає рівень її успішності як «Добре» [3]. Компанія вийшла з нижньої половини спектра та твердо потрапила до позитивної категорії, але між її поточною оцінкою та максимальною оцінкою «Відмінно» все ще існує трибальна різниця. «Добрий» бал ISS ESG вказує на те, що компанія задокументувала, перевірила та оцінила свої екологічні, соціальні та управлінські питання та була визнана незалежною аудиторською фірмою адекватною. Однак відстань від рейтингу «Відмінно» означає, що деякі аспекти

ефективності ESG, зокрема ті, що стосуються екологічних ризиків, пов'язаних з агрохімікатами та довгостроковими юридичними зобов'язаннями, усе ще не досягають рівня прозорості та ефективності, очікуваного від провідної компанії в категорії ISS ESG.

Цей аналіз трьох незалежних рейтингів ESG створює більш-менш цілісну картину репутації Bayer, де кожна методологія оцінює компанію з дещо іншої точки зору. Спільною рисою цих трьох рейтингів є те, що компанія постійно підтримує позитивний профіль, але не досягає абсолютної вершини. Таке порівняння результатів є природним, оскільки воно представляє компанію, яка систематично та послідовно управляє ризиками ESG. Компанія досягла гідних результатів у цій сфері, але несе певне репутаційне навантаження через специфіку свого сектору. Оскільки жоден із трьох рейтингів не вказує на критичну ситуацію, вони свідчать про стабільність репутації компанії. Водночас, віддаленість від вищих категорій свідчить про те, що репутаційний капітал компанії не використовується повною мірою в цьому відношенні.

Список використаних джерел

1. Corporate Rating Methodology & Research Process. *ISS STOXX*. URL: https://iss-stoxx.s3.amazonaws.com/prod/wp-content/uploads/methodology-corporate-rating-full-version.pdf

2. Developing an ESG Disclosure Quality Framework for the Agricultural Chemicals Industry: A GRI-Based Approach / S. Yang et al. *Administrative Sciences*. 2026. Vol. 16, no. 8. P. 402. URL: https://doi.org/10.3390/admsci16080402

3. ESG Ratings and Rankings. *Bayer//Global*. URL: https://www.bayer.com/en/sustainability/esgratings

4. ESG Ratings Methodology. *MSCI*. URL: https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI+ESG+Ratings+Methodology.pdf

5. ESG Risk Ratings Methodology: Version 3. 1. *Morningstar Sustainanalytics*. URL: https://mstar-sustops-cdn-mainwebsite-

s3.s3.amazonaws.com/docs/default-source/transparency-documents/methodology-disclosures/esg-risk-ratings/morningstar_sustainalytics_esg_risk_ratings_methodology_3-1_07-04-2026.pdf?sfvrsn=58cacc53_1

6. Zairis G., Apostolopoulos N., Liargovas P. How Do ESG Ratings Impact the Valuation of the Largest Companies in Southern Europe?. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 22. P. 10347. URL: https://doi.org/10.3390/su172210347

УДК 658.8:005.591.452:63

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ КООРДИНАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПАРТНЕРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сидоренко О. М., аспірант кафедри економічної теорії, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)
Пащенко О. В., к.е.н, доцент кафедри економічної теорії, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)

У маркетингу партнерських відносин важливе місце посідає довгострокова співпраця підприємств із постачальниками, логістичними операторами та збутовими партнерами. Учасники зберігають господарську самостійність, проте залежать від виконання взаємних зобов’язань. Затримки постачання або невідповідність сировини вимогам до якості можуть порушувати виробничі графіки та виконання замовлень. У Закарпатській області координацію додатково ускладнюють територіальна розосередженість виробників і невеликі партії сировини [1, с. 398-407]. Проведене автором маркетингове дослідження за участю представників 26 переробних підприємств і 30 партнерів виявило розбіжності в оцінках співпраці: підприємства оцінювали її стан вище, ніж партнери. Найнижчі оцінки зафіксовано у групі постачальників сировини,

фермерів і дрібних виробників. Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення координації партнерської мережі.

Для координації партнерської мережі запропоновано систему організаційно-економічного забезпечення, що охоплює п’ять складових: організаційну, процедурну, договірно-економічну, інформаційно-цифрову та контрольно-моніторингову. Організаційна складова передбачає виокремлення чотирьох функціональних позицій. Ініціатор фіксує управлінський сигнал, функціонально відповідальна особа готує рішення та організовує його виконання, залучені партнери погоджують умови співпраці відповідно до своїх ресурсів і зобов’язань, а координатор мережі узгоджує дії учасників. У простіших мережах окремі функції може виконувати одна особа, тоді як складніша взаємодія потребує розподілу відповідальності між учасниками.

Процедурна складова визначає порядок реагування на зміни та проблеми в партнерській мережі. Запропонований шестистадійний цикл охоплює виявлення та інтерпретацію сигналу, визначення основного й пов’язаних функціональних контурів, розроблення варіанта рішення, його погодження та планування дій, виконання, контроль результатів, зворотний зв’язок і коригування [2, с. 63]. Наприклад, зміна вимог торговельного партнера до фасування продукції може потребувати перегляду виробничого плану, постачання сировини та логістики, тому відповідні дії необхідно узгодити між учасниками. Для фіксації управлінських сигналів і погоджених рішень запропоновано реєстр, у якому зазначають джерело та зміст сигналу, відповідальних осіб, строки, контрольні параметри й результати виконання.

Договірно-економічна складова визначає взаємні зобов’язання партнерів та умови їх виконання. Із постачальниками сировини погоджують вимоги до якості, обсяги й строки поставок, порядок розрахунків і перегляду цін. Цінові стимули доцільно пов’язувати з дотриманням цих умов, оскільки їх порушення може спричиняти додаткові витрати на переробку. У логістичній взаємодії заздалегідь визначають розподіл транспортних і складських витрат та порядок їх компенсації у разі зміни маршрутів або графіків. Зі збутовими партнерами

узгоджують вимоги до продукції, обсяги замовлень, строки поставок і умови оплати. Договори також передбачають порядок перегляду домовленостей, розгляду претензій і відповідальність сторін. Під час погодження умов співпраці важливо також враховувати витрати на переговори, контроль і виконання контрактів [3, с. 446].

Інформаційно-цифрова складова передбачає ведення даних про партнерів, договори, поставки, логістичні операції, замовлення, виявлені відхилення та прийняті рішення. Залежно від складності мережі для цього можуть використовуватися взаємопов’язані електронні реєстри або інтегрована інформаційна система. Контрольно-моніторингова складова спирається на ці дані: погоджені обсяги, вимоги до якості та строки поставок зіставляють із фактичними показниками, перевіряють виконання логістичних графіків і замовлень. Для кожного процесу визначають джерела інформації, відповідальних за перевірку та випадки, що потребують реагування. Окремі операції перевіряють після виконання, а суттєві чи повторювані відхилення аналізують разом із партнерами. Це допомагає встановити причини порушень і визначити, які умови співпраці, правила інформаційного обміну або розподіл відповідальності потребують перегляду.

Практичне застосування запропонованої системи доцільно розпочинати з ділянок постачання, логістики чи збуту, де повторювані порушення впливають на суміжні процеси. Залежно від складності партнерської мережі та можливостей підприємства передбачено три рівні формалізації: базовий, розширений та інтегрований. Обрані процедури спочатку варто перевірити на типових операціях, за результатами перевірки уточнити й поступово поширювати на інші напрями співпраці. Погоджені правила взаємодії та відповідальність учасників можуть сприяти стабільності поставок, узгодженості виробничих і збутових процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Наскільки ці переваги реалізуються на практиці, необхідно встановлювати за фактичними даними, окремо оцінюючи зміни в управлінні та економічний ефект.

Список використаних джерел

1. Сидоренко О. М., Пащенко О. В. Маркетингові партнерські відносини переробних підприємств аграрної сфери Закарпаття: можливості та виклики. Економічний простір. 2026. № 214. С. 398-407. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.214.398-407
2. Сидоренко О. М., Пащенко О. В. Структурно-функціональна модель управління маркетинговою партнерською мережею переробного підприємства аграрної сфери. Економічний простір. 2026. № 216. С. 58-67. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.58-67.
3. Благун І., Кукурудз Р. Аналіз моделей партнерських відносин між підприємствами. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 445-451. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-67

УДК 005.95:005.334

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Кривобабко А.О., здобувач
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
Скопенко Н.С., д.е.н,
професор кафедри економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

Результативність підприємства залежить від якості управління персоналом і збереження кадрового потенціалу. Помилки добору, недостатня мотивація, дефіцит компетентностей, конфлікти та втрата професійних знань створюють взаємопов’язані загрози для досягнення організаційних цілей, що зумовлює необхідність інтеграції управління кадровими ризиками в систему менеджменту персоналу.

Кадрові ризики виникають у процесі реалізації управлінських рішень щодо залучення, розподілу, оцінювання, мотивації та професійного розвитку

працівників. Їх доцільно розглядати не лише як окремі небажані події, а і як можливі наслідки недоліків організації роботи з персоналом, невідповідності кадрових рішень потребам підприємства та недостатньої узгодженості HR-процесів.

Ефективне управління кадровими ризиками потребує комплексного підходу, орієнтованого на виявлення їх першопричин та усунення організаційних передумов виникнення. Методологічною основою управління ризиками є їх ідентифікація, аналіз, оцінювання, оброблення та моніторинг відповідно до рекомендацій ISO 31000:2018 [1].

Для практичних цілей пропонуємо групувати кадрові ризики за джерелами їх формування: ризики кадрового забезпечення (невідповідність чисельності та кваліфікації персоналу потребам підприємства, помилки добору, тривале заміщення вакансій); ризики трудової поведінки (зниження мотивації, конфліктність, порушення трудової дисципліни, недостатня залученість працівників); ризики збереження кадрового потенціалу (небажана плинність, втрата досвідчених фахівців, недостатня наступність і передавання знань); ризики професійного розвитку (невідповідність компетентностей технологічним змінам, недостатня результативність навчання та обмежені можливості професійного зростання); ризики організації управління персоналом (непрозорість кадрових процедур, суб’єктивність оцінювання, недосконаліть внутрішніх комунікацій і недостатній контроль за дотриманням кадрових політик). Запропонована класифікація дає змогу пов’язати джерела кадрових ризиків із відповідними HR-функціями та визначити напрями їх попередження.

Удосконалення менеджменту персоналу передбачає впровадження ризик-орієнтованого підходу, що забезпечує врахування потенційних загроз під час добору, мотивації, навчання та кадрових переміщень. Його сутність полягає в усуненні першопричин кадрових проблем шляхом удосконалення відповідних процедур і управлінських рішень.

Практичну реалізацію ризик-орієнтованого менеджменту персоналу пропонуємо здійснювати через три взаємопов’язані управлінські механізми.

1. *Організаційно-процедурний механізм.* Охоплює розподіл відповідальності за управління кадровими ризиками, регламентацію кадрових процедур, встановлення прозорих критеріїв добору й оцінювання працівників. Керівники підрозділів виявляють проблеми в трудовій поведінці та результатах діяльності персоналу, а HR-фахівці забезпечують методичний супровід, аналіз даних і координацію заходів.

2. *Соціально-поведінковий механізм* спрямований на зниження ризиків незадоволеності працею, конфліктів, втрати мотивації та небажаної плинності персоналу. Його інструментами є зворотний зв'язок, об'єктивне оцінювання, наставництво, професійне консультування та вдосконалення внутрішніх комунікацій. Заходи утримання працівників мають ґрунтуватися на аналізі причин звільнень, а не на формальному збільшенні кількості мотиваційних заходів.

3. *Інформаційно-аналітичний механізм* передбачає аналіз кадрових даних для виявлення ризикових тенденцій: причин звільнень, повторюваності вакансій, результатів адаптації, дефіциту компетентностей і рівня залученості персоналу. Поєднання кількісних показників із якісними оцінками сприяє встановленню причин кадрових проблем та обґрунтуванню коригувальних рішень.

Для оцінювання результативності ризик-орієнтованого менеджменту персоналу доцільно використовувати не лише загальні показники кадрового руху, а й характеристики якості кадрових процедур: своєчасності закриття вакансій, успішності адаптації нових працівників, наявності кадрового резерву, усунення дефіциту компетентностей, повторюваності причин звільнень і своєчасності розгляду звернень працівників [2]. Такі індикатори дають змогу оцінити здатність системи менеджменту персоналу своєчасно виявляти й усувати передумови кадрових ризиків.

Авторський внесок полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до управління кадровими ризиками, що передбачає узгодження організаційно-процедурного, соціально-поведінкового та інформаційно-аналітичного

механізмів. Запропонований підхід орієнтований на виявлення першопричин кадрових ризиків, удосконалення HR-процесів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо персоналу.

Список використаних джерел

1. International Organization for Standardization. *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (дата звернення: 27.10.2026).

2. Chartered Institute of Personnel and Development. Employee turnover and retention. URL: https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/turnover-retention-factsheet/ (дата звернення: 27.10.2026).

УДК: 339.5:338.43](477)

ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЮ ПРОДУКЦІЄЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Гайдук М.В., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;
Мостенська Т.Л., д.е.н., професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП України, м. Київ, Україна)

Зовнішня торгівля агропродовольчою продукцією є одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості України, формування валютних надходжень і підтримання глобальної продовольчої безпеки. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації спричинило суттєві зміни умов функціонування аграрного сектору, зокрема руйнування виробничої та портової інфраструктури, ускладнення логістики, зростання транспортних витрат і переорієнтацію експортних потоків. Водночас українські аграрні виробники продовжують адаптуватися до нових умов, розширювати географію постачання та шукати можливості поглиблення торговельно-економічного співробітництва з Європейським Союзом та іншими країнами світу.

Особливого значення набуває розвиток торговельно-економічних відносин з Європейським Союзом. Європейський ринок створює можливості для диверсифікації експорту, розширення партнерських зв'язків і поступової інтеграції українських виробників до європейських ланцюгів доданої вартості. Водночас реалізація цього потенціалу потребує адаптації виробництва до європейських санітарних, фітосанітарних, екологічних та інших нормативних вимог. Важливими напрямами такої адаптації є простежуваність походження продукції, удосконалення систем контролю якості, раціональне використання природних ресурсів і впровадження екологічно орієнтованих виробничих практик.

Перспективи розвитку зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією України визначаються не лише відновленням фізичних обсягів експорту, а й структурною модернізацією галузі. Пріоритетним завданням має стати перехід від переважного експорту сировини до збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. Розвиток переробки зернових та олійних культур, виробництва рослинних олій, готових харчових продуктів і біопродукції сприятиме підвищенню експортних доходів та зменшенню залежності від кон'юнктури окремих товарних ринків.

Важливими напрямами зміцнення експортного потенціалу також є диверсифікація географії постачання, розвиток альтернативних транспортних маршрутів, цифровізація митних і логістичних процедур, розширення доступу виробників до експортного фінансування та страхування воєнних ризиків. Водночас державна підтримка має доповнюватися активною участю підприємств у міжнародних виставках, торговельних місіях і програмах просування української продукції. Комплексне застосування цих інструментів сприятиме зміцненню конкурентних позицій України на світовому агропродовольчому ринку.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації суттєво ускладнило умови здійснення зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією України, проте не зупинило її розвитку. Збереження значної частки аграрної продукції в

українському експорті свідчить про стійкість галузі та її стратегічне значення для національної економіки. Подальше зміцнення експортного потенціалу потребує удосконалення логістики, диверсифікації ринків збуту, розвитку переробної промисловості та адаптації до європейських стандартів. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для підвищення конкурентоспроможності української агропродовольчої продукції, збільшення валютних надходжень і поглиблення інтеграції України у світову торговельну систему.

Список використаних джерел:

1. Бойко В. О., Бойко Л. О. Сучасний стан міжнародної торгівлі України як основної форми міжнародного бізнесу. *Фінансовий простір*. 2022. № 1 (45). С. 49-57.
2. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
3. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості. https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/zvit_internmarket_2023_ukr.pdf (дата звернення: 23.10.2026).
4. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 18-32.

УДК 339.9:658.012.4:330.131.7

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Прокопенко С.Я., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;
Діброва Л.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;

В умовах глобалізації економічних процесів, поглиблення міжнародної економічної інтеграції та посилення конкуренції на світових ринках зовнішньоекономічна діяльність є важливим чинником розвитку підприємств. Вихід на міжнародні ринки створює можливості для розширення географії збуту, залучення іноземних партнерів, підвищення конкурентоспроможності продукції та збільшення доходів. Водночас здійснення зовнішньоекономічних операцій супроводжується валютними, логістичними, митними, комерційними та політичними ризиками. Для українських підприємств додатковими викликами залишаються наслідки повномасштабної війни, зміни транспортних маршрутів, коливання валютних курсів і необхідність адаптації до вимог ринку Європейського Союзу. За таких умов особливої актуальності набуває вдосконалення системи управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності [1, 3].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства охоплює сукупність господарських операцій, пов’язаних із міжнародною торгівлею товарами та послугами, експортом, імпортом, виробничою кооперацією та іншими формами міжнародного економічного співробітництва. Ефективне управління такою діяльністю передбачає обґрунтований вибір зовнішніх ринків, оцінювання потенційних партнерів, формування конкурентоспроможних цін, оптимізацію логістичних витрат, дотримання митних вимог і забезпечення належного контролю за виконанням зовнішньоекономічних контрактів [2].

Важливою передумовою результативності зовнішньоекономічної діяльності є систематичне оцінювання її економічної ефективності. Такий аналіз дає змогу визначити доцільність здійснення експортних та імпортних операцій, установити вплив зовнішньоекономічних контрактів на фінансові результати підприємства та виявити резерви підвищення прибутковості міжнародної торгівлі.

Сучасна система управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує фінансовий аналіз, маркетингові дослідження міжнародних ринків, управління ризиками та стратегічне планування. Зокрема, підприємствам доцільно здійснювати оцінювання перспективності цільових ринків, аналізувати конкурентне середовище, перевіряти платоспроможність іноземних партнерів і прогнозувати витрати на виконання зовнішньоекономічних контрактів [3].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління є диверсифікація географії експорту та імпорту. Надмірна залежність від одного ринку, постачальника або покупця підвищує вразливість підприємства до змін попиту, торговельних обмежень і логістичних порушень. Розширення кола партнерів і пошук альтернативних каналів постачання та збуту сприяють зменшенню ризиків і підвищенню стійкості зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим інструментом підвищення ефективності є цифровізація управлінських процесів. Використання електронного документообігу, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітичних платформ і програмних засобів контролю витрат дає змогу прискорити оброблення інформації, покращити взаємодію з іноземними партнерами та підвищити прозорість міжнародних операцій. Крім того, цифрові інструменти сприяють оперативному моніторингу виконання контрактів і своєчасному виявленню відхилень від запланованих показників [1].

Окремої уваги потребує управління логістичними та валютними ризиками. Для цього підприємствам доцільно порівнювати альтернативні транспортні маршрути, оцінювати умови поставки відповідно до правил Incoterms,

передбачати механізми захисту від несприятливих валютних коливань і встановлювати систему контролю за дебіторською заборгованістю. Узгодження комерційних, фінансових і логістичних рішень дає змогу зменшувати сукупні витрати та підвищувати передбачуваність результатів зовнішньоекономічних операцій [2].

Отже, управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Підвищення результативності міжнародних операцій потребує комплексного оцінювання доходів і витрат, систематичного аналізу ринкових можливостей, диверсифікації зовнішніх ринків, цифровізації управлінських процесів та ефективного контролю ризиків. Реалізація зазначених заходів сприятиме обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, оптимізації витрат, підвищенню прибутковості міжнародної торгівлі та зміцненню позицій українських підприємств на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С 35-39.

2. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

3. Чорненька О. С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32 (дата звернення 19.10.2026).

УДК: 339.138:005.52

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ

Заноза О.М., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;
Кузьменко С.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, посилення конкурентної боротьби та цифровізації бізнес-процесів ефективне управління маркетинговою діяльністю стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Динамічні зміни споживчих потреб, розвиток електронної комерції, поширення цифрових каналів комунікації та зростання вимог до якості продукції зумовлюють необхідність удосконалення маркетингових підходів до управління підприємством. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та обмеженості ресурсів, коли підприємства змушені адаптувати маркетингові стратегії до мінливого зовнішнього середовища.

Маркетингова діяльність підприємства являє собою систему взаємопов’язаних заходів, спрямованих на дослідження ринку, визначення потреб споживачів, формування конкурентних переваг, просування продукції та забезпечення довгострокової взаємодії з цільовою аудиторією. Управління маркетинговою діяльністю передбачає планування, організацію, координацію та контроль маркетингових процесів із метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства [2, с. 390].

Одним із ключових завдань управління маркетинговою діяльністю є дослідження ринкового середовища. Аналіз конкурентів, поведінки споживачів, тенденцій попиту та цінової кон’юнктури створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування SWOT-аналізу,

сегментування ринку, позиціонування продукції та оцінювання конкурентоспроможності допомагає підприємству визначати перспективні ринкові ніші й ефективніше використовувати наявні ресурси [1].

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває використання інструментів цифрового маркетингу. Соціальні мережі, пошукове просування, контент-маркетинг, електронна пошта та інтернет-реклама розширюють можливості взаємодії з потенційними споживачами. Водночас ефективність їх застосування залежить від чіткого визначення цільової аудиторії, вибору відповідних каналів комунікації та систематичного аналізу результатів маркетингових кампаній [3]..

Важливим напрямом удосконалення управління є впровадження системи оцінювання результативності маркетингової діяльності. Для цього доцільно використовувати комплекс кількісних і якісних показників, які характеризують обґрунтованість маркетингових витрат, ефективність рекламних заходів, динаміку продажів, рівень задоволеності споживачів і здатність підприємства утримувати конкурентні позиції.

Зокрема, ефективність маркетингових витрат можна визначати за формулою (1.1):

$$Ем = Пм / Вм \times 100\ \% \qquad (1,1)$$

де Ем — ефективність маркетингових витрат, %; Пм — додатковий прибуток, отриманий завдяки маркетинговим заходам, грн; Вм — витрати на маркетингову діяльність, грн.

Застосування цього показника дає змогу оцінити співвідношення отриманого економічного результату та понесених витрат. Водночас його доцільно використовувати разом з іншими показниками, оскільки окремі маркетингові заходи, зокрема формування бренду та підвищення лояльності споживачів, можуть забезпечувати результати в довгостроковій перспективі.

На нашу думку, удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає: регулярне дослідження ринку та потреб споживачів; розроблення

маркетингової стратегії відповідно до цілей підприємства; оптимізацію структури маркетингових витрат; розвиток цифрових каналів просування; використання сучасних аналітичних інструментів; постійний моніторинг результатів і коригування маркетингових заходів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Отже, управління маркетинговою діяльністю є важливою складовою забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Його ефективність залежить від якості маркетингових досліджень, обґрунтованості стратегічних рішень, раціонального використання ресурсів і здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Пріоритетними напрямами вдосконалення маркетингового управління є цифровізація маркетингових процесів, систематичне оцінювання результативності маркетингових заходів, персоналізація взаємодії зі споживачами та інтеграція маркетингової стратегії в загальну систему управління підприємством. Реалізація цих напрямів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій, підвищення економічної ефективності та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Болотна О., Лісений Є., Тімченко Д. Управління маркетинговою діяльністю IT-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-35 (дата звернення: 23.10.2026).

2. Дем’яненко Т. Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Випуск №330(3), 389-395. URL: https://doi.org/10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62 (дата звернення: 21.10.2026).

3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 5-е вид. Київ: Діалектика, 2020. 880 с.

УДК: 339.9:005.21:658

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Дядик Є.І., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;
Кузьменко С.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП України, м. Київ, Україна

В умовах глобалізації економіки, поглиблення міжнародної інтеграції та посилення конкурентної боротьби стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вихід на міжнародні ринки створює можливості для розширення збуту, залучення іноземних партнерів, упровадження інновацій та збільшення доходів. Водночас нестабільність міжнародного бізнес-середовища, валютні коливання, логістичні обмеження, торговельні бар'єри й воєнні ризики вимагають від підприємств системного підходу до формування та реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства являє собою цілеспрямований процес розроблення, реалізації та коригування довгострокових управлінських рішень, спрямованих на ефективне функціонування підприємства на міжнародних ринках. Воно передбачає визначення стратегічних цілей, оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір цільових ринків, обґрунтування способів виходу на них і формування механізмів контролю за досягненням запланованих результатів [3].

Важливим етапом стратегічного управління є аналіз міжнародного бізнес-середовища. Підприємство має враховувати економічні, політичні, правові, технологічні та соціокультурні чинники, що впливають на умови здійснення зовнішньоекономічних операцій. Для цього доцільно використовувати PEST-

аналіз, SWOT-аналіз, дослідження конкурентного середовища та оцінювання привабливості потенційних ринків. Застосування зазначених інструментів дає змогу виявляти перспективні напрями міжнародної діяльності, визначати потенційні загрози й обґрунтовувати стратегічні альтернативи [2].

Особливе значення має вибір стратегії виходу на зовнішні ринки. Залежно від ресурсних можливостей, характеристик продукції та рівня ризику підприємство може використовувати прямий або непрямий експорт, співпрацю з міжнародними торговельними посередниками, стратегічні альянси чи інші форми міжнародного економічного співробітництва. Вибір відповідного способу виходу на ринок повинен ґрунтуватися на порівнянні очікуваних доходів, витрат, необхідних інвестицій, потенційних ризиків і можливостей контролю за міжнародними операціями [1].

Для підвищення обґрунтованості стратегічних рішень доцільно здійснювати комплексне оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності [2]. Одним із показників є рентабельність зовнішньоекономічних операцій, яка визначається за формулою (1.1):

$$Рзед = Пзед / Взед \times 100\ \% \quad (1.1)$$

де Рзед — рентабельність зовнішньоекономічної діяльності, %; Пзед — прибуток від зовнішньоекономічних операцій, грн; Взед — витрати, пов’язані із здійсненням цих операцій, грн.

Аналіз цього показника в динаміці дає змогу оцінювати результативність реалізованої стратегії та визначати напрями підвищення прибутковості міжнародної діяльності. Водночас для ухвалення стратегічних рішень його необхідно доповнювати показниками зростання експорту, частки зовнішніх ринків у загальному обсязі реалізації, географічної диверсифікації, оборотності дебіторської заборгованості та рівня ризиків.

У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямів стратегічного управління є диверсифікація зовнішніх ринків. Залежність від одного іноземного покупця або країни підвищує вразливість підприємства до змін попиту, торговельних обмежень і політичної нестабільності. Розширення географії збуту

та формування альтернативних каналів постачання сприяють зниженню ризиків і підвищенню стійкості зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства на міжнародних ринках. Його ефективність залежить від якості стратегічного аналізу, обґрунтованості вибору цільових ринків, диверсифікації експортних напрямів, раціонального використання ресурсів і своєчасного реагування на зовнішні ризики. Перспективними напрямами вдосконалення є цифровізація міжнародних операцій, систематичне оцінювання результативності зовнішньоекономічної діяльності та впровадження адаптивних механізмів стратегічного планування. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню міжнародних позицій підприємства та формуванню передумов для його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

2. Кузьменко С. В,, Мовчан А. С. Стратегічне управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств в умовах європейської інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2026. Випуск 90. С. 117-122. https://doi.org/10.32782/infrastruct90-17 (дата звернення: 27.10.2026).

3. Олішевська А., Куліш Д. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах високої невизначеності. Scientific journal *"MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. 2025. С. 33-40. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4 (дата звернення: 27.10.2026).

УДК: 339.9:658.11

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Олійник А.М., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;
Кузьменко С.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП України, м. Київ, Україна

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та посилення міжнародної конкуренції зовнішньоекономічна діяльність стає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності й стратегічного розвитку підприємств. Вихід на зовнішні ринки дає можливість розширювати географію збуту продукції, залучати додаткові фінансові ресурси, налагоджувати міжнародне партнерство та використовувати переваги міжнародного поділу праці. Водночас підприємства стикаються з валютними коливаннями, логістичними обмеженнями, змінами митного законодавства, торговельними бар'єрами та підвищенням вимог до якості й безпечності продукції.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства охоплює сукупність господарських операцій, пов'язаних із міжнародною торгівлею товарами та послугами, міжнародним виробничим і науково-технічним співробітництвом, інвестиційною діяльністю та іншими формами взаємодії із зарубіжними партнерами. Управління такою діяльністю передбачає планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль міжнародних господарських операцій з метою досягнення визначених економічних результатів [1].

Ефективна система управління зовнішньоекономічною діяльністю має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає дослідження міжнародного ринкового середовища, визначення конкурентних переваг підприємства, вибір цільових ринків, розроблення зовнішньоекономічної

стратегії та оцінювання результативності її реалізації. При цьому управлінські рішення повинні враховувати як внутрішні можливості підприємства, зокрема виробничий, фінансовий, кадровий і маркетинговий потенціал, так і зовнішні чинники — рівень конкуренції, платоспроможний попит, митно-тарифне регулювання, валютні ризики та особливості міжнародного бізнес-середовища.

Важливим інструментом обґрунтування управлінських рішень є стратегічний аналіз. Застосування SWOT-аналізу дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз сприяє оцінюванню політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що впливають на міжнародну діяльність. Поєднання зазначених інструментів допомагає сформувати обґрунтовані напрями виходу на зовнішні ринки та визначити заходи щодо зниження потенційних ризиків [1, 2].

Одним із ключових напрямів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є диверсифікація географії експорту та імпорту [3]. Надмірна залежність від одного ринку або обмеженого кола іноземних контрагентів підвищує вразливість підприємства до змін попиту, торговельних обмежень і порушень логістичних ланцюгів. Тому доцільно систематично досліджувати альтернативні ринки, оцінювати бар’єри входження, аналізувати конкурентне середовище та розвивати довгострокові партнерські відносини з іноземними компаніями.

Не менш важливим завданням є підвищення ефективності міжнародної логістики. Оптимізація маршрутів перевезень, вибір надійних транспортних операторів, удосконалення управління запасами та використання альтернативних каналів постачання сприяють скороченню витрат і зменшенню ризику затримок. Водночас удосконалення договірної роботи, перевірка ділової репутації контрагентів, визначення чітких умов оплати та поставки, а також використання належних механізмів страхування допомагають знизити комерційні й фінансові ризики [3].

Перспективним напрямом розвитку системи управління є цифровізація зовнішньоекономічних операцій. Використання електронного документообігу, CRM- і ERP-систем, цифрових каналів міжнародного маркетингу та аналітичних інструментів дає змогу підвищити оперативність оброблення інформації, покращити взаємодію з партнерами й посилити контроль за виконанням зовнішньоторговельних контрактів. Цифрові технології також створюють можливості для моніторингу ринкової кон'юнктури, прогнозування попиту та оперативного коригування управлінських рішень [2].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах потребує стратегічного підходу, орієнтованого на поєднання економічної ефективності, гнучкості та стійкості до ризиків. Основними напрямами його вдосконалення є диверсифікація зовнішніх ринків, поглиблення аналітичного забезпечення управлінських рішень, оптимізація міжнародних логістичних процесів, вдосконалення системи оцінювання результативності. Практичне впровадження зазначених заходів створює можливості для підвищення ефективності міжнародних господарських операцій та посилення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

2. Кузьменко С. В,, Мовчан А. С. Стратегічне управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств в умовах європейської інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2026. Випуск 90. С. 117-122. https://doi.org/10.32782/infrastruct90-17 (дата звернення: 27.10.2026).

3. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 5. С. 18-32.

УДК: 005.93:658

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Федорченко А.В., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;
Кузьменко С.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП України, м. Київ, Україна

У сучасних умовах функціонування економіки України управління господарською діяльністю підприємства набуває особливого значення, оскільки забезпечує узгодження виробничих, фінансових, організаційних і комерційних процесів для досягнення визначених цілей розвитку. Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, зростання витрат на ресурси, цифровізація бізнес-процесів і воєнні ризики зумовлюють необхідність удосконалення управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. За таких обставин важливим завданням менеджменту є формування адаптивної системи управління, здатної забезпечувати фінансову стійкість, продуктивність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Господарська діяльність підприємства охоплює сукупність взаємопов’язаних процесів, пов’язаних із виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг, постачанням ресурсів, реалізацією результатів діяльності та формуванням фінансових результатів [2].

Ефективність управління господарською діяльністю значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти проблеми, оцінювати внутрішні можливості підприємства та реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє система управлінської інформації, яка забезпечує обґрунтованість рішень щодо обсягів виробництва,

структури витрат, цінової політики, напрямів інвестування та організації збуту [1, 3].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення господарського управління є підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Раціональна організація виробничих процесів, оптимізація запасів, скорочення непродуктивних витрат і підвищення продуктивності праці сприяють зниженню собівартості продукції та зміцненню фінансових результатів. При цьому управлінські рішення мають ґрунтуватися на систематичному аналізі господарської діяльності, оцінюванні відхилень фактичних показників від планових і визначенні причин їх виникнення.

Нині особливої актуальності набуває цифровізація управлінських процесів. Використання сучасних інформаційних систем, електронного документообігу, програм автоматизації обліку та аналітичних платформ сприяє оперативному отриманню інформації, підвищенню прозорості господарських операцій і скороченню часу на підготовку управлінських рішень. Застосування цифрових технологій також створює передумови для автоматизації планування, контролю витрат, управління запасами та прогнозування фінансових результатів. [3].

Водночас удосконалення управління господарською діяльністю потребує розвитку стратегічного планування. Підприємству необхідно визначати довгострокові цілі, оцінювати потенційні загрози, розробляти альтернативні сценарії розвитку та передбачати заходи реагування на кризові ситуації. За умов економічної невизначеності важливого значення набувають диверсифікація постачальників і каналів збуту, оптимізація структури витрат, контроль дебіторської заборгованості та формування резервів для забезпечення безперервності діяльності.

Удосконалення системи управління господарською діяльністю підприємства доцільно здійснювати за такими напрямами: підвищення якості планування та контролю; впровадження систематичного аналізу ключових показників ефективності; оптимізація використання ресурсів; автоматизація

обліково-аналітичних процесів; посилення фінансового контролю; розвиток компетентностей управлінського персоналу. Реалізація зазначених заходів має відбуватися комплексно з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його масштабів, ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів.

Ефективне управління господарською діяльністю підприємства є необхідною передумовою забезпечення його стабільного функціонування, економічної результативності та конкурентоспроможності. Основними напрямами вдосконалення управління виступають раціоналізація використання ресурсів, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, цифровізація господарських процесів і впровадження комплексної системи оцінювання результатів діяльності. Поєднання оперативного контролю з довгостроковим стратегічним плануванням дасть змогу підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зменшувати господарські ризики та формувати основу для подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40 (дата звернення: 22.10.2026).

2. Гринчук Ю., Паска І., Артімонова І., Нянько В. Інституційна трансформація управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах ризику. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 175-184. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.175 (дата звернення: 27.10.2026).

3. Дмитрук О. В. Вплив фінансових важелів на фінансово-господарську діяльність підприємств. URL: http://bsfa.edu.ua/files/konf/23022013/sekciya5/teza_dmytruk_doc.pdf (дата звернення: 23.10.2026).

УДК: 339.9:005.21]:658.1

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Щербакова Ю.С., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;
Кузьменко С.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП України, м. Київ, Україна

В умовах глобалізації економіки та посилення міжнародної конкуренції зовнішньоекономічна діяльність є важливим інструментом розвитку підприємств, розширення ринків збуту, залучення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності. Водночас її здійснення супроводжується низкою викликів, серед яких нестабільність міжнародного економічного середовища, коливання валютних курсів, зміни митного регулювання, логістичні обмеження та зростання вимог іноземних партнерів до якості продукції й надійності постачання. Для українських підприємств додатковими чинниками впливу є воєнні ризики та необхідність адаптації до вимог європейського ринку [1,3].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства являє собою систему взаємопов’язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на організацію, планування, координацію та контроль операцій із зарубіжними партнерами. Його основним завданням є забезпечення економічно доцільної участі підприємства в міжнародному обміні товарами, послугами, технологіями та ресурсами [4].

Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю залежить від узгодженості стратегічних цілей підприємства з його виробничими, фінансовими, кадровими й маркетинговими можливостями. Тому формування відповідної системи управління має розпочинатися з оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та дослідження зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози, а також PEST-аналіз для

оцінювання політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників міжнародного бізнес-середовища [2].

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує комплексного поєднання стратегічного планування, аналітичного забезпечення, цифровізації, оптимізації логістики та управління ризиками. Реалізація цих напрямів має здійснюватися з урахуванням специфіки підприємства, його ресурсного потенціалу й особливостей цільових міжнародних ринків [3].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах має ґрунтуватися на стратегічному підході, що забезпечує адаптацію до змін міжнародного середовища та підвищення економічної результативності зовнішньоторговельних операцій. Основними пріоритетами вдосконалення є диверсифікація ринків, розвиток партнерських відносин, оптимізація логістичних процесів, використання цифрових технологій і систематичне оцінювання ефективності. Практична реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства, зниженню ризиків і забезпеченню передумов для його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дунська А. Р., Кузнєцова К. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.

2. Кузьменко С. В,, Мовчан А. С. Стратегічне управління експортним потенціалом сільськогосподарських підприємств в умовах європейської інтеграції. *Інфраструктура ринку*. 2026. Випуск 90. С. 117-122. https://doi.org/10.32782/infrastruct90-17 (дата звернення: 27.10.2026).

3. Олішевська А., Куліш Д. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах високої невизначеності. Scientific journal *"MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*. 2025. С. 33-40. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-4 (дата звернення: 27.10.2026).

4. Кубів, С. І., Федюк, В. В. Етапи оцінювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору та їх інтерпретація. *Економічний простір.* 2020. Випуск (160). С. 78-81. https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-14 (дата звернення: 25.10.2026).

УДК 005.8:005.334:001.895

ІННОВАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ В МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТАХ

Гращенко І.С., к.е.н., доцент кафедри
адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП
України, м. Київ, Україна

Сучасне міжнародне бізнес-середовище характеризується посиленням геополітичної нестабільності, фрагментацією глобальних ринків, трансформацією міжнародних ланцюгів постачання, прискоренням технологічних змін і зростанням невизначеності щодо майбутніх умов господарювання. За таких обставин інноваційний розвиток підприємств дедалі більше залежить не лише від здатності створювати та впроваджувати нові технології, продукти й бізнес-моделі, а й від спроможності зберігати безперервність інноваційних процесів, адаптуватися до зовнішніх потрясінь і трансформувати загрози в можливості стратегічного розвитку. За умов радикальної невизначеності, коли частину загроз неможливо завчасно ідентифікувати, а причинно-наслідкові зв'язки між подіями залишаються недостатньо передбачуваними, виключно реактивні або прогнозно-орієнтовані механізми управління виявляються обмеженими. Виникає потреба в переході від управління окремими ризиками до формування комплексної системи стратегічної адаптації, організаційного навчання, гнучкого перерозподілу ресурсів і забезпечення стійкості інноваційної діяльності.

Інноваційна стійкість міжнародного бізнесу не може розглядатися виключно як здатність підприємства відновлювати діяльність після кризових подій. Вона передбачає також збереження інноваційного потенціалу, підтримання критично важливих партнерств, адаптацію проєктних рішень до зміни зовнішніх умов і здатність продовжувати технологічний та організаційний розвиток попри наявні обмеження. Це зумовлює необхідність інтеграції інструментів управління ризиками, стратегічного менеджменту, проєктного управління та інноваційного розвитку в єдину управлінську логіку.

Інноваційну стійкість міжнародного бізнесу доцільно розглядати як динамічну здатність підприємства та пов'язаних із ним проєктних структур зберігати, відновлювати й розвивати інноваційний потенціал за умов реалізації передбачуваних ризиків і виникнення непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Такий підхід акцентує увагу не лише на відновленні діяльності після кризових подій, а й на збереженні здатності підприємства створювати нову цінність, адаптуватися до змін і підтримувати довгострокову конкурентоспроможність. Для практичної реалізації цього підходу пропонуємо концептуальну модель забезпечення інноваційної стійкості міжнародного бізнесу, яка охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів рис.1.

Особливістю міжнародних проєктів є їхня залежність від комплексу взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать геополітичні зміни, торговельні обмеження, валютні коливання, трансформація регуляторних вимог, технологічні зрушення та порушення міжнародних логістичних ланцюгів, бо внутрішніх: обмеженість фінансових ресурсів, технологічні залежності, недостатню координацію між учасниками проєкту, дефіцит компетентностей і низьку швидкість прийняття рішень. Взаємодія цих чинників може спричиняти не лише перевищення бюджету чи порушення строків реалізації проєкту, а й втрату інноваційного потенціалу підприємства, ослаблення його конкурентних позицій та неможливість реалізації довгострокових стратегічних цілей.

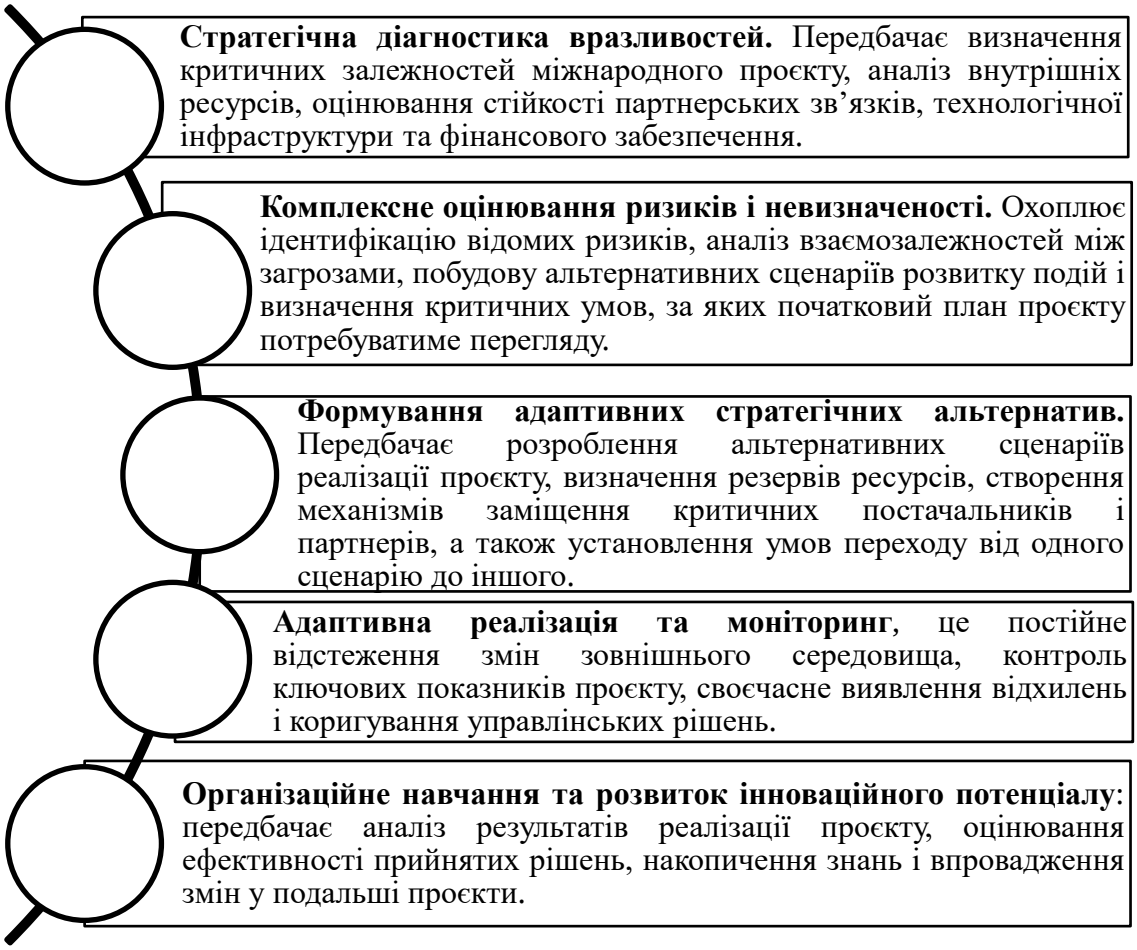

Рис. 1. Етапи забезпечення інноваційної стійкості міжнародного бізнесу.

побудовано автором на основі [2].

Забезпечення інноваційної стійкості міжнародного бізнесу потребує переходу від фрагментарного управління проєктними ризиками до інтегрованої системи стратегічного управління, у межах якої ризики та невизначеність розглядаються не лише як потенційні джерела втрат, а й як чинники, що визначають необхідність перегляду управлінських рішень, адаптації бізнес-моделей і пошуку нових можливостей розвитку. Такий підхід передбачає поєднання стратегічного планування, проєктного менеджменту, управління інноваціями та організаційної адаптивності. Таким чином, забезпечення інноваційної стійкості міжнародного бізнесу потребує системного поєднання стратегічного управління, адаптивного проєктного менеджменту, технологічних інновацій і механізмів організаційного навчання. Перехід до такого підходу дає змогу розглядати управління ризиками та невизначеністю не як відокремлену

контрольну функцію, а як невід'ємний компонент формування довгострокової конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Малюкіна, А. (2025). СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. Сталий розвиток економіки, (4 (55), 663-666. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-90

2. Maksym Kolesnyk & Olena Arefieva & Dmytro Onopriienko & Yuliia Kovalenko & Tetiana Ostapenko & Iryna Hrashchenko, 2023. "Current issues of innovative development and evolution of the circular economy at the regional scale," Chapters of Monographs, in: Economic and cyber security, chapter 6, pages 160-183, PC TECHNOLOGY CENTER. https://doi.org/10.15587/978-617-7319-98-5.ch6

3. Ostapenko T., Arefieva O., Zhyljaev I., Ponomarov O., & Hrashchenko I. Investment attractiveness forming of managerial projects. Technology Audit and Production Reserves, 3(83). https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.329981.

УДК 005:336.563.1:330.34

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПІСЛЯВОЄННОГО ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ: ДЕЯКИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Якименко Г.В.
студент 2 курсу спеціальності бізнес та
приватне підприємництво
Заклад вищої освіти: «Університет Короля Данила»
Україна, м. Івано-Франківськ
Романко О.П.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри бізнесу та управління
Заклад вищої освіти: «Університет Короля Данила»
Україна, м. Івано-Франківськ
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1587-1370

Після війни 1992–1995 рр. Боснія і Герцеговина зіткнулася з масштабним руйнуванням інфраструктури та виробничого потенціалу. Наприкінці 1995 р. обсяг виробництва становив лише 10–30% довоєнного рівня, а ВВП на одну особу скоротився приблизно на 75% [1]. Для відновлення було сформовано Пріоритетну програму реконструкції (Priority Reconstruction Program), потреба у фінансуванні якої на 1996–1999 рр. оцінювалася у 5,1 млрд дол. США [2]. За результатами п'яти донорських конференцій 1995–1999 рр. міжнародні партнери взяли зобов'язання надати близько 5,4 млрд дол. допомоги, включно з грантами та пільговими кредитами [3].

Грантове забезпечення здійснювалося через двосторонні програми, міжнародні організації та трастові фонди. У 1996 р. Світовий банк створив Трастовий фонд для Боснії і Герцеговини обсягом 150 млн дол., який забезпечував фінансування невідкладних проєктів у формі грантів і позик [4]. Пріоритетами стали відбудова житла, транспортної та енергетичної інфраструктури, систем водопостачання, освіти й охорони здоров'я, підтримка сільського господарства та зайнятості. При цьому загальні донорські зобов'язання не можна ототожнювати виключно з грантовим фінансуванням.

У реалізації програми простежуються два етапи. Перший (1996–1999 рр.) був спрямований на невідкладну реконструкцію та відновлення господарської діяльності. Другий (2000–2001 рр.) характеризувався посиленням інституційних реформ, розвитком приватного сектору та формуванням умов для інвестування[5]. Ця періодизація відображає зміну пріоритетів міжнародної підтримки загалом.

Після конфлікту 1999 р. відновлення Косова фінансувалося переважно за участю Європейського Союзу, США, Японії та Світового банку. Потреба у фінансуванні реконструкції на 1999–2003 рр. оцінювалася приблизно у 2,3 млрд дол. США. Станом на кінець 2001 р. донори задекларували 2,137 млрд дол. допомоги, з яких фактично було використано 1,455 млрд дол. [6]. Ці суми охоплювали різні інструменти міжнародної підтримки.

Важливу роль у безповоротному фінансуванні відігравали програми Європейської комісії, реалізовані Європейським агентством реконструкції (EAR). У 1999–2000 рр. ресурси спрямовувалися переважно на відбудову житла, енергетики, водопостачання та транспорту. У 2001–2003 рр. посилилася підтримка інституційного розвитку, підприємництва, сільського господарства та виробничої інфраструктури. Зокрема, у 2001 р. на енергетичний сектор передбачалося 132,8 млн євро, на житлове відновлення — 37,6 млн євро [7].

Протягом 1999–2001 рр. було відновлено понад 15,6 тис. житлових будинків, здійснено ремонт енергетичних об'єктів і транспортних комунікацій [8]. Грантові операції Світового банку також сприяли становленню бюджетної системи та забезпеченню державних послуг. Досвід Косова демонструє поєднання компенсаційної функції грантів із формуванням інституційних передумов економічного розвитку за централізованої міжнародної координації.

У Косові аудиторські матеріали Європейського Союзу виявили недоліки фінансового контролю, обліку й документального підтвердження використання коштів, переданих міжнародним організаціям. У Боснії і Герцеговині оцінювання Світового банку засвідчило недоліки проєктування та контролю окремих відновлювальних проєктів. Водночас такі висновки не завжди дозволяють відокремити грантові операції від кредитного та змішаного фінансування.

В Боснії і Герцеговині пріоритетна програма реконструкції передбачала потребу у фінансуванні обсягом 5,1 млрд дол. США, тоді як донорські конференції 1995–1999 рр. забезпечили оголошення зобов'язань приблизно на 5,4 млрд дол. За оцінюванням Світового банку, близько трьох чвертей допомоги, погодженої на кінець 1998 р., мали грантову форму [27]. Проте адміністративна слабкість установ і складність одночасної реалізації численних проєктів спричиняли відставання фактичних виплат від оголошених зобов'язань [8]. Таким чином, мобілізаційні можливості країни на початковому етапі перевищували її абсорбційну спроможність.

У Косові (1999–2003 рр.) обмеженість місцевого управління частково компенсувалася діяльністю міжнародних інституцій. Концепцію реконструкції формували Європейська комісія та Світовий банк за участю UNMIK, а значну частину проєктів реалізовувало EAR [5]. Станом на кінець 2001 р. донори оголосили 2,137 млрд дол. допомоги, з яких 1,909 млрд дол. було оформлено як зобов'язання, а 1,455 млрд дол. фактично витрачено [6]. Отже, 89,3% оголошеного фінансування перейшло у стадію зобов'язань, а 68,1% — фактичних витрат. Проте наведені показники охоплюють не лише гранти. Особливістю Косова стало формування високої спроможності реалізації програм переважно на рівні міжнародних організацій.

Порівняння даних історичних прикладів дозволяє виокремити дві моделі формування концепції післявоєнного фінансування**:** міжнародно-інституційну, представлену Боснією і Герцеговиною та Косовом; національну за істотного донорського впливу, властиву Руанді й Південній Кореї. Відмінності полягають у розподілі повноважень щодо визначення пріоритетів, погодження фінансових умов та реалізації програм. Жодна модель не є універсально найрезультативнішою, оскільки мобілізація грантових ресурсів залежить також від геополітичних інтересів донорів, масштабів руйнувань і міжнародно-правових обставин.

Список використаних джерел:

1. Світовий банк. Боснія і Герцеговина та Група Світового банку: 30 років партнерства. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/brief/2024/07/19/bosnia-and-herzegovina-and-the-world-bank-group-30-years-of-partnership.

2. Світовий банк. *Боснія і Герцеговина: Пріоритетна програма реконструкції. Галузеві проєкти та програми* (Bosnia and Herzegovina: The Priority Reconstruction Program. Sectoral Projects and Programs). URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/393941538244498335/pdf/Bosnia-and-Herzegovina-the-priority-reconstruction-program-sectoral-projects-and-programs.pdf.

3. Міжнародний валютний фонд. Боснія і Герцеговина: шостий і сьомий перегляди в межах угоди стенд-бай та запит на звільнення від дотримання критерію ефективності. *IMF Staff Country Reports*. 2001. № 106. URL: https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2001/106/article-A001-en.xml.

4. Світовий банк. *Боснія і Герцеговина: післяконфліктна реконструкція та перехід до ринкової економіки. Оцінювання підтримки Світового банку* (Bosnia and Herzegovina: Post-Conflict Reconstruction and the Transition to a Market Economy. An OED Evaluation of World Bank Support). Вашингтон : Світовий банк, 2004. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/415151468742482736/pdf/302270PAPER0Bi1flict0reconstruction.pdf.

5. Tarnoff C. Косово: допомога у реконструкції та розвитку (Kosovo: Reconstruction and Development Assistance). Звіт Дослідницької служби Конгресу США № RL30453. 2001. 7 червня. URL: https://www.everycrsreport.com/reports/RL30453.html.

6. Tarnoff C. (2001) Kosovo: Reconstruction and Development Assistance. Congressional Research Service Report No. RL30453, June 7. Available at: https://www.everycrsreport.com/reports/RL30453.html

7. World Bank (2002) Kosovo, Federal Republic of Yugoslavia: Transitional Support Strategy. Report No. 24275-KOS. Washington, DC: World Bank. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/209881468766778423/pdf/multi0page.pdf

8. World Bank (n.d.) Bosnia and Herzegovina: Country Assistance Strategy. Washington, DC: World Bank. Available at: https://documents.worldbank.org/curated/en/610431468198559158/pdf/multi-page.pdf

УДК 005.334:658

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Грінчук В.В., студентка,
Національний університет «Київський Авіаційний Інститут» м. Київ, Україна
Гращенко І.С., к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
НУ «КАІ» м. Київ, Україна

У сучасних умовах повномасштабної війни та високого рівня економічної невизначеності антикризовий менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення життєздатності українських підприємств. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на стабільне середовище, втрачають ефективність через постійні шоки, логістичні розриви, кадрові втрати та фінансову нестабільність [3, с. 39]. Антикризове управління в умовах невизначеності передбачає не лише реагування на вже виниклі кризи, а й формування адаптивних механізмів, здатних трансформувати загрози у можливості для розвитку. За даними дослідників, криза перестає бути винятковим явищем і стає перманентною характеристикою середовища функціонування підприємств [5, с. 190]. Це вимагає переходу від стабілізаційних моделей до моделей життєздатності.

Теоретичні засади антикризового менеджменту в умовах війни розкриті в працях Ватченка Б. С., Шаранова Р. С., які підкреслюють необхідність швидкого перегляду стратегічних пріоритетів, оптимізації витрат та пошуку альтернативних ринків збуту [3, с. 40]. Білецький О. акцентує на зростанні ролі малого та середнього бізнесу, який демонструє більшу гнучкість порівняно з великими підприємствами, особливо в секторах ІТ, торгівлі та послуг [2, с. 346]. Дем’янчук О. та Оніщенко А. виділяють ключові стратегії: диверсифікацію постачальників, впровадження цифрових інструментів моніторингу ризиків, оптимізацію персоналу через дистанційні формати роботи та розвиток внутрішніх резервів [4, с. 44]. Алькема В. Г. підкреслює важливість системного підходу до антикризового управління в умовах нестабільності економічного

середовища, акцентуючи на необхідності інтеграції фінансового, операційного та кадрового антикризових контурів [1, с. 148].

Особливої актуальності набуває адаптивна модель антикризового управління життєздатністю компанії, запропонована Моісеєвим К. Модель базується на інтегрованому індексі життєздатності, який поєднує резилієнтність, адаптивність, динамічні спроможності та антикрихкість. Центральним елементом є постійний моніторинг макроневизначеності, сценарне планування та організаційне навчання, що дозволяє підприємству не лише виживати, а й використовувати нестабільність як джерело розвитку [5, с. 191]. Важливим доповненням є врахування макроінституційних та інфраструктурних чинників, які формують зовнішній контур невизначеності та безпосередньо впливають на внутрішні управлінські рішення підприємств. В умовах повномасштабної війни українські підприємства стикаються з комплексом взаємопов'язаних ризиків: операційних, фінансових, логістичних, кадрових, репутаційних та регуляторних. Ефективне антикризове управління потребує міжфункціональної взаємодії підрозділів, швидкого прийняття рішень на основі актуальних даних та активного використання цифрових технологій для моніторингу зовнішнього середовища. При цьому особливу увагу слід приділяти людському капіталу, оскільки мобілізація та психологічне виснаження персоналу стають одними з найгостріших викликів для стабільності бізнес-процесів [2, с. 346].

Для українських підприємств в умовах невизначеності ключовими напрямами антикризового менеджменту є:

– формування системи раннього виявлення кризових сигналів на основі цифрових аналітичних інструментів;

– забезпечення фінансової стійкості через оптимізацію витрат, управління дебіторською заборгованістю та пошук альтернативних джерел фінансування;

– розвиток кадрового потенціалу з урахуванням ризиків мобілізації та психологічного виснаження персоналу;

– логістична диверсифікація та локалізація критичних ланцюгів постачання;

– впровадження гнучких організаційних структур та механізмів швидкого прийняття рішень.

Таким чином, антикризовий менеджмент українських підприємств в умовах невизначеності трансформується з реактивного інструменту подолання кризи в проактивну систему забезпечення довгострокової життєздатності. Успішна реалізація адаптивних моделей дозволяє підприємствам не лише мінімізувати втрати, а й створювати конкурентні переваги в турбулентному середовищі. Важливою умовою ефективності є інтеграція антикризових заходів у загальну стратегію розвитку підприємства та формування культури безперервного вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Алькема, В. Г. (2026). Антикризове управління підприємствами в умовах нестабільності економічного середовища. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, (48), 144–154. вилучено із https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2028 (дата звернення: 23.10.2026)

2. Білецький О. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. № 2. С. 344–347. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67. (дата звернення: 23.10.2026)

3. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 38–43. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5 (дата звернення: 20.10.2026)

4. Дем'янчук О., Оніщенко А. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 33(61). С. 41–46. URL: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46 (дата звернення: 22.10.2026)

5. Моісеєв К. Адаптивна модель антикризового управління життєздатністю компанії в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2026. № 2. С. 189–192. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-41 (дата звернення: 24.10.2026)

УДК 005.73:331

«ЗЕЛЕНІ» ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: БАР'ЄРИ ТА МЕТОДИ ІНТЕГРАЦІЇ

Волошина К.О, студентка, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Молчанова К.М., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП України, м. Київ, Україна

Екологічні виклики сьогодні належать до найбільш значущих для всього світу. Екологічна свідомість – це не лише тренд, адже для великої кількості споживачів вона стала один із важливих критеріїв вибору. Показником екологічно та соціально відповідального бізнесу є імплементація сталих закупівель, зокрема «зелених».

Метою сталих закупівель є збереження природних ресурсів, поліпшення стану довкілля, розширення ринку екологічних товарів, послуг і технологій, а також стимулювання розвитку інновацій та інвестицій. «Зелені» закупівлі є частиною сталих ланцюгів постачання і зосереджуються на екологічному впливі продукту, наприклад, на використанні перероблюваних матеріалів та життєвому циклі товару. Під час проведення таких закупівель прийнято спиратися на відповідні стандарти, такі як: EU Ecolabel, Blue Angel, ISO 14001:2026 та ISO 20400:2017 [1; 2].

На сьогоднішній день можна спостерігати зростаючий регуляторний тиск з боку ЄС. Директива «Corporate sustainability due diligence» набула чинності у 2024 році та встановлює й регулює сталу й відповідальну корпоративну поведінку компаній [3]. Директива визначає правила, яких мають дотримуватись компанії для зменшення або усунення негативного впливу на навколишнє середовище та суспільство. Ці вимоги вже імплементували в свою діяльність великі європейські компанії. Попри те, що українські компанії не підпадають під пряму дію директиви, великі європейські замовники вимагатимуть

підтвердження екологічної та соціальної прозорості ланцюгів постачання та субпідрядників.

Хоча «зелені» критерії нині є скоріш добровільними інструментами, аніж суворими законами, українське законодавство вже передбачає екологічні вимоги, особливо в сфері будівництва, меблів, паперу та комп'ютерної техніки [4]. Для бізнесу заохочення такого виду закупівель є скоріше перевагою, ніж недоліком. В першу чергу, «зелені» продукти зазвичай мають вищу початкову ціну, економія яку вони зазвичай дають за життєвий цикл може бути на тому ж рівні чи навіть більшою. У 2024 році, було проведено низку опитувань бізнесу та виробництва щодо цієї тематики. За результатами опитування щодо мотивації компаній приймати участь у публічних закупівлях, зосереджуючись на практиках впровадження циркулярної економіки, слід виділити що для 81% підприємств, одним із ключових факторів вибору постачальника є саме «економічні переваги» [5].

Окрім економічних вигод, «зелені» закупівлі є інструментом просування екологічних товарів на ринок, особливо коли держава виступає одним із ключових замовників. Для бізнесу сертифікати та будь-які дані про екологічність діяльності є також одним із методів зміцнення репутації. Оприлюднення такої інформації ще більш гарантує якість продукції, для виробників це можливість участі у тендерах.

Попри суттєві економічні та соціальні переваги, проведення таких закупівель досі не є остаточно оптимізованим. В одному з опитувань замовників у країнах Центральної Європи, 73% назвали брак навчання з екологічних питань найбільшим бар'єром, а 71% нестачу профільної експертизи [5]. Крім того, якщо порівнювати комерційні пропозиції лише за ціною, в момент купівлі- продажу, «зелені» товари є дорожчими, отже менш конкурентними в тендерах, де комерційна складова є пріоритетом. Водночас малому бізнесу часто бракує профільних знань для проведення аналізу для комплексної оцінки пропозиції за межами комерційних переваг.

Подолання перелічених бар’єрів є важливою частиною розвитку такого напряму закупівель. На організаційно-управлінському рівні ключовим кроком є затвердження сталих закупівель в політиці компанії із чіткими цілями та додатковим навчанням менеджерів із закупівель. З економічної точки зору, головним завданням є перехід від вибору за найнижчою ціною до оцінки вартості життєвого циклу, застосування нецінових критеріїв енергоефективності й екологічності [5]. Нормативно-технічні методи інтеграції передбачають включення екологічних специфікацій до тендерної документації з опорою на екомаркування та сертифікати.

Підсумовуючи, «зелені» закупівлі є дієвим інструментом сталого розвитку, який зменшує екологічне навантаження, стимулює інновації та посилює репутацію бізнесу. Попри початкову різницю у вартості, такі закупівлі передбачають економічну вигоду саме в перспективі життєвого циклу.

Список використаних джерел:

1. ISO 20400:2017. Sustainable procurement — Guidance. *International Organization for Standardization*. URL: https://www.iso20400.org/ (дата звернення: 26.10.2026).

2. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. *International Organization for Standardization*. URL: https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/4193a02c-935c-4c45-b74f-57b409ac6f87/iso-14001- 2015 (дата звернення: 26.10.2026).

3. Corporate sustainability due diligence. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/company-law-and-corporate- governance/corporate-sustainability-due-diligence_en (дата звернення: 26.10.2026).

4. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *База даних*

«Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19 (дата звернення: 26.10.2026).

5. Public Sector C/GPP Initial Assessment : Deliverable D1.1.1 / CE-PRINCE Project (Central Europe Green Procurement and Innovation Network for Circular Economy). *Interreg Central Europe*. 2026. URL: https://www.interreg-central.eu/wp-content/uploads/2026/09/D1.1.1- Public-Sector-CGPP-Initial-Assessment.pdf (дата звернення: 26.10.2026).

6. Salha O. Financing the Loop: Practical Incentives for Green Public Procurement / CE- PRINCE Project; STRIA. *Interreg Central Europe*. 2026. URL: https://www.interreg- central.eu/event/investing-in-nature-via-circular-green-public-procurement-ce-prince-on-eu-green- week-2026/ (дата звернення: 26.10.2026).

УДК 336.717:004

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ І ПАСИВАМИ БАНКІВ ПІД ВПЛИВОМ ВІДКРИТОГО БАНКІНГУ ТА ФІНТЕХ-КОНКУРЕНЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Притчин Є. В., магістрант
Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права»,
м. Київ, Україна
Зверук Л.А., к.е.н., доцент кафедри фінансів і обліку ПЗ «ККІБП»,
м. Київ, Україна

Управління активами і пасивами банку традиційно ґрунтувалося на припущенні про відносну стабільність ресурсної бази та інерційність поведінки клієнтів. Цифровізація фінансового посередництва руйнує це припущення. В Україні з 1 серпня 2025 року діє Положення про відкритий банкінг, яке надає стороннім надавачам доступ до інформації про рахунки та право ініціювати платежі за згодою користувача [1]. Банк перестає бути єдиним «власником»

клієнтських даних, а отже, і монопольним каналом залучення ресурсів. Тому, визначення викликів та можливостей для управління активами і пасивами банків, які зумовлені відкритим банкінгом і фінтех-конкуренцією є актуальним для фінансового ринку.

Найсуттєвіших змін зазнає управління пасивами. Дослідження банків США засвідчує, що за підвищення процентних ставок відпливи депозитів значно більші у банках із мобільними застосунками [2]. Банки, що працюють переважно через цифрові канали, сильніше коригують депозитні ставки слідом за ставкою центрального банку [3]. Для українських банків ці тенденції накладаються на внутрішні чинники: кошти клієнтів формують понад 90 % зобов'язань, темпи притоку коштів населення сповільнилися до 15 % за рік, а конкуренція за вкладників залишається інтенсивною [4]. Великі корпоративні вкладники домагаються вищих ставок, що, за оцінкою НБУ, посилює ризики ліквідності та процентні ризики банків [4].

В управлінні активами відкритий банкінг змінює конкуренцію на кредитному ринку. Теоретичне моделювання показує, що обмін даними посилює конкуренцію, адже вирівнює можливості кредиторів в оцінюванні позичальників, що може надмірно посилити роль фінтех-компаній та погіршити становище позичальників [5]. Українські дослідники розглядають відкритий банкінг як рушій персоналізації фінансових продуктів і клієнто-орієнтованої екосистеми [6], а банки можуть розглядатися як майбутні інфраструктурні платформи та партнери фінтех-компаній [7]. Систематизацію впливу банкінгу та фінтех-конкуренції наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив відкритого банкінгу та фінтех-конкуренції на управління активами і пасивами банку

Напрям УАП	Виклики	Можливості	Інструменти менеджменту
Ресурсна база	Зниження «липкості» депозитів, вищі відпливи за зміни ставок	Залучення клієнтів інших банків через сервіси агрегації рахунків	Поведінкові моделі вкладів, диверсифікація джерел фондування
Ціноутворення та процентний ризик	Сильніша реакція депозитних ставок на облікову ставку; тиск великих вкладників на ставки	Персоналізація тарифів на основі даних	Сценарне моделювання процентної маржі, перегляд депозитних бет
Ліквідність	Швидші відпливи через цифрові канали; частка ВЛА знизилася до 34 %	Моніторинг грошових потоків у режимі реального часу	ILAAP зі стресовими сценаріями цифрових відпливів
Кредитний портфель	Конкуренція фінтех-компаній за якісних позичальників	Оцінювання ризику на основі транзакційних даних, вища конкуренція в кредитуванні	Скорингові моделі з урахуванням даних відкритого банкінгу
Структура доходів	Втрата частини платіжних доходів	Платформна модель, партнерство з фінтехом	Управління непроцентними доходами

Складено автором на основі джерел: [1–7]

Дані таблиці 1 свідчать, що відкритий банкінг посилює чутливість балансу банку до ринкових умов. Особливо це стосується ліквідності. Так, частка високоякісних ліквідних активів скоротилася до 34 % активів, що нижче за рівень до повномасштабного вторгнення, хоча нормативи LCR і далі утричі перевищують мінімум [4]. Перший досвід ILAAP 2025 року показав, що банки ретельно оцінюють потребу в ліквідності за історичними відпливами, але рідко моделюють комплексні гіпотетичні кризові сценарії [4]. В умовах відкритого банкінгу такі сценарії мають враховувати швидкість цифрових відпливів.

Отже, для менеджменту банків пріоритетними є: побудова поведінкових моделей депозитів з урахуванням цифрових каналів; регулярний перегляд

процентного ризику та депозитних ставок у межах ALCO; використання даних відкритого банкінгу для оцінювання кредитного ризику; партнерство з фінтех-компаніями замість протистояння. Відкритий банкінг підвищує вимоги до управління активами і пасивами, але водночас дає банкам дані й інструменти для гнучкішого управління балансом.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні : постанова Правління Нац. банку України від 25.07.2025 № 80. URL: https://news.dtkt.ua/finance/bank-system/101521-nbu-zatverdiv-polozennia-pro-vidkritii-banking-v-ukrayini (дата звернення: 20.10.2026).

2. Koont N., Santos T., Zingales L. Destabilizing digital «bank walks». NBER Working Paper. 2024. No. 32601. DOI: https://doi.org/10.3386/w32601.

3. Brei M., Cornelli G., Gambacorta L., Hofmann B. The digitalisation of banking and social media: implications for deposit pricing. BIS Working Papers. 2026. No. 1357. URL: https://www.bis.org/publ/work1357.htm (дата звернення: 24.10.2026).

4. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року / Національний банк України. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 23.10.2026).

5. He Z., Huang J., Zhou J. Open banking: Credit market competition when borrowers own the data. *Journal of Financial Economics*. 2023. Vol. 147, Iss. 2. P. 449–474. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.12.003.

6. Гринчишин Я. Відкритий банкінг як драйвер розвитку ринку фінансових послуг. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-91.

7. Чайковський Я. І., Чайковський Є. Я. Відкритий банкінг і фінтех-екосистема як чинники трансформації банківського бізнесу в цифровій економіці. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».*

Серія «Економіка». 2026. № 41 (69). С. 186–196. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-186-196.

УДК 339.138:678

ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛІМЕРНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА РИНКАХ ЄС

Нікітчук А.С. студентка,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна
Ковтун О.А., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

Значна частина продукції полімерної промисловості постачається іншим підприємствам для подальшого виробництва, тому її просування на ринках Європейського Союзу переважно здійснюється у сегменті B2B (business-to-business), що передбачає взаємодію між суб’єктами господарювання. За таких умов конкурентоспроможність виробників залежить не лише від ціни та технічних характеристик продукції, а й від доступності інформації, професійної комунікації та здатності залучати міжнародних замовників. Особливого значення набуває адаптація маркетингових комунікацій до потреб промислових покупців. За результатами дослідження McKinsey Global B2B Pulse 2026, корпоративні покупці використовують у середньому десять каналів взаємодії з постачальниками протягом процесу закупівлі [1]. Водночас посилення європейських вимог до паковання та поводження з його відходами відповідно до Регламенту (ЄС) 2025/40 підвищує значення достовірного представлення властивостей полімерних матеріалів [2]. За таких умов онлайн-маркетинг сприяє формуванню конкурентних переваг через підвищення впізнаваності виробника,

демонстрацію технологічних можливостей, зміцнення довіри та розвиток довгострокових ділових зв’язків. Порівняльну характеристику основних інструментів онлайн-просування з урахуванням специфіки полімерної промисловості наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика інструментів онлайн-маркетингу для підприємств полімерної промисловості на ринках ЄС

Інструмент	Конкурентні переваги	Основні обмеження
SEO та багатомовний вебсайт	Органічне залучення B2B-клієнтів, доступність технічної документації	Тривалий період досягнення результатів
Google Ads	Швидке охоплення покупців за цільовими галузевими запитами	Витрати на рекламу та залежність від бюджету
LinkedIn та ABM-маркетинг	Адресне залучення закупівельників і технологічних фахівців	Висока вартість контакту з вузькою аудиторією
Галузеві B2B-платформи	Прямий вихід на промислових імпортерів і дистриб'юторів	Висока конкуренція між постачальниками
Технічний контент і відеомаркетинг	Демонстрація властивостей матеріалів, посилення довіри	Потреба у фаховому контенті та його оновленні
Email-маркетинг та CRM	Персоналізація пропозицій, розвиток повторних продажів	Залежність від якості клієнтської бази

Джерело: складено автором на основі [1; 3]

Проведене порівняння засвідчує, що інструменти онлайн-маркетингу мають різні функціональні можливості та обмеження, які необхідно враховувати під час просування продукції полімерної промисловості на ринках ЄС. Пошукова оптимізація та контекстна реклама підвищують видимість виробників, LinkedIn і галузеві B2B-платформи сприяють встановленню ділових контактів, тоді як технічний контент, email-маркетинг і CRM-системи забезпечують інформаційний супровід та взаємодію із замовниками. Результативність цих інструментів залежить від специфіки продукції, особливостей цільового ринку, тривалості циклу закупівель і характеру комунікації [3, с. 392]. Для

європейського ринку особливого значення набувають багатомовність інформаційних матеріалів, повнота технічних характеристик, підтвердження відповідності продукції застосовним стандартам і достовірність екологічних тверджень. Відтак конкурентні переваги формуються не лише через розширення охоплення потенційних покупців, а й завдяки підвищенню інформаційної прозорості, зміцненню довіри до виробника та спрощенню закупівельних рішень.

Ефективність окремих інструментів доцільно оцінювати за охопленням цільової аудиторії, кількістю кваліфікованих B2B-запитів, витратами на їх залучення та конверсією у комерційні переговори. Сукупність цих показників дозволяє порівнювати результативність каналів просування та обґрунтовувати доцільність їх використання з урахуванням маркетингових цілей підприємства.

Отже, онлайн-маркетинг розширює можливості формування конкурентних переваг підприємств полімерної промисловості на ринках ЄС завдяки підвищенню доступності інформації, розвитку міжнародних B2B-комунікацій та залученню потенційних замовників. Порівняльний аналіз засвідчив відмінності у функціональному призначенні, перевагах та обмеженнях цифрових інструментів, що виключає універсальність їх застосування. Вибір і поєднання каналів онлайн-просування мають визначатися особливостями продукції, характеристиками цільової аудиторії, ресурсними можливостями підприємства та очікуваними результатами маркетингової діяльності.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. The surprising economics of B2B growth: The new survival threshold – and what it takes to thrive. 2026. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-surprising-economics-of-B2B-growth-the-new-survival-threshold-and-what-it-takes-to-thrive (дата звернення: 26.10.2026).

2. Regulation (EU) 2025/40 of the European Parliament and of the Council of 19 December 2024 on packaging and packaging waste. *Official Journal of the*

European Union. 2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/40/oj (дата звернення: 26.10.2026).

3. Карандін О. В. Сучасні стратегії B2B таргетованої реклами для промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. С. 391–399. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-52 (дата звернення: 26.10.2026).

УДК 005.95

МЕНЕДЖМЕНТ ПОКОЛІНЬ: ЯК ОБ'ЄДНАТИ РІЗНІ ЦІННОСТІ ТА СТИЛІ РОБОТИ В ОДНІЙ КОМАНДІ

Січкар А.С., студентка,
Національний університет «Київський Авіаційний Інститут»
м. Київ, Україна
Гращенко І.С., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, НУ «КАІ»
м. Київ, Україна

Сучасні організації дедалі частіше об'єднують у межах одного колективу працівників різного віку, професійного досвіду та життєвих поглядів. Одні надають перевагу стабільності, чітко визначеним обов'язкам і перевіреним способам виконання завдань, інші більше цінують гнучкість, самостійність, цифрові інструменти та можливості швидкого професійного розвитку. Такі відмінності можуть створювати непорозуміння, проте водночас відкривають можливості для обміну досвідом, розвитку компетентностей і пошуку нестандартних рішень. Саме тому менеджмент поколінь доцільно розглядати як один із напрямів сучасного управління персоналом, спрямований на узгодження індивідуальних очікувань працівників із цілями організації. Актуальність теми посилюється змінами українського ринку праці, цифровізацією управлінських процесів, міграцією населення та невизначеністю, спричиненою повномасштабною війною. За таких обставин підприємствам важливо не лише залучати кваліфікованих працівників, а й створювати умови, за яких їхні

відмінності не перешкоджатимуть командній взаємодії. Л. Хромушина наголошує на необхідності врахування поколіннєвих особливостей у системі управління персоналом з огляду на сучасні виклики та зміни умов праці [1, с. 255].

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні практичних підходів до управління багатопоколінною командою, які дають змогу поєднати різні цінності, мотиваційні установки та стилі роботи для досягнення спільних організаційних результатів.

У науковій літературі теорія поколінь використовується для пояснення відмінностей у ставленні до праці, професійного розвитку, мотивації та взаємодії з керівництвом. Водночас належність до певної вікової групи не визначає поведінку людини однозначно. На професійні очікування впливають також особистий досвід, освіта, характер діяльності, матеріальне становище й умови, у яких працівник формувався як фахівець. Тому механічне поділення персоналу на покоління без урахування індивідуальних особливостей може призвести до упереджених кадрових рішень. Л. Ліпич, О. Гринькевич та О. Полінкевич розглядають управління різноманітністю як чинник розвитку персоналу й підкреслюють важливість створення можливостей для професійного зростання працівників незалежно від їхньої вікової належності [2, с. 50]. Цей підхід має принципове значення для менеджменту поколінь: замість пошуку універсального способу взаємодії з усіма представниками певної вікової групи керівникові варто з’ясовувати реальні потреби конкретних працівників.

Дослідження трансформації системи управління персоналом під впливом різних поколінь, представлене О. Дяків, С. Прохоровською, В. Островерховим та іншими авторами, засвідчує значущість гнучких управлінських підходів, належної комунікації, мотивації та командної роботи [4, с. 82]. На практиці це означає, що керівник має не просто розподіляти обов’язки, а й формувати середовище, у якому працівники можуть обмінюватися знаннями без побоювання втратити авторитет через визнання недостатньої обізнаності в певному питанні.

Окремої уваги потребує індивідуалізація мотивації. І. Клименко та В. Шумська, досліджуючи уявлення про роботу представників різних поколінь, виявили відмінності у ціннісному, смисловому та емоційному сприйнятті професійної діяльності. Зокрема, у дослідженні представники покоління Z частіше акцентували на доході й балансі між роботою та особистим життям, тоді як для представників покоління X більш характерним було пов'язування роботи з користю для інших і суспільним внеском [5, с. 56]. Ці результати варто враховувати під час формування мотиваційних заходів, не перетворюючи виявлені тенденції на універсальні характеристики всіх працівників відповідного віку.

На нашу думку, практична модель управління багатопоколінною командою має охоплювати чотири взаємопов'язані напрями: діагностику професійних очікувань працівників, узгодження спільних цілей і правил роботи, організацію взаємного наставництва та регулярне оцінювання якості командної взаємодії. Отже, ефективний менеджмент поколінь ґрунтується не на протиставленні вікових груп, а на визнанні професійної цінності кожного працівника. Відмінності в досвіді, мотивації та стилях роботи можуть стати ресурсом розвитку організації за умови, що керівник забезпечує справедливі правила, відкриту комунікацію, взаємне навчання та можливість індивідуального підходу. Поєднання цих управлінських практик дає змогу зміцнювати командну згуртованість, зменшувати ризик непорозумінь і використовувати різноманітність персоналу для досягнення спільних цілей.

Список використаних джерел

1.Хромушина Л. В. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2023. № 51. С.1-6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40

2. Lipych, L., Hrynkevych, O., & Polinkevych, O. Age diversity management in the context development of employees. Economic Forum, 2022. № 12(2), С. 50-58. https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7

3.Власенко Т. А., Довгопол Н. В. Вплив теорії поколінь на управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 10. С. 1-15. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268

4.Дяків О., Прохоровська С., Островерхов В. та ін. Трансформація системи управління персоналом під впливом різних поколінь. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України.* 2025. Т. 1, № 30. С. 82–99. URL: https://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/592

5.Клименко І., Шумська В. Особливості уявлень про роботу представників різних поколінь. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія.* 2026. Т. 1, № 23. С. 56–62. DOI: https://doi.org/10.17721/BPSY.2026.1(23).8

УДК: 005.334

СУЧАСНІ МЕТОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА АНАЛІЗУ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Торія Т.О., студентка
Національний університет біоресурсів
і природокористування,
м. Київ, Україна

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств супроводжується значною кількістю ризиків, зумовлених нестабільністю економічного середовища, посиленням конкурентної боротьби, змінами ринкової кон'юнктури, цифровізацією бізнес-процесів та впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. За таких обставин особливого значення набуває формування ефективної системи ризик-менеджменту, важливою складовою якої є своєчасна ідентифікація, оцінювання та аналіз потенційних загроз діяльності підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до виявлення та аналізу ризиків, оскільки їх своєчасне розпізнавання дає змогу керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізувати можливі негативні наслідки та підвищувати ефективність господарської діяльності.

На думку В. Бутенко та М. Байдацького, підприємство здійснює господарську діяльність у конкретній ситуації під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тому перш за все необхідно вивчити всі ці фактори. При цьому зовнішнє середовище передбачає вплив культурних, соціальних, правових, фінансових, технологічних, економічних та політичних чинників. Для підприємств, котрі займаються зовнішньоекономічною діяльністю важливо розглянути різні аспекти експортної діяльності, наприклад, фінансові, правові, політичні, валютні, логістичні, конкурентні та інші. Доцільно також визначити категорії ризиків, які відповідають специфіці діяльності підприємства [1].

Важливим етапом побудови ефективної системи ризик-менеджменту є класифікація ризиків за їхніми характерними ознаками, джерелами виникнення та можливими наслідками для діяльності підприємства. Залежно від сфери впливу доцільно виокремити фінансові, виробничі, операційні, інвестиційні, кадрові, маркетингові, логістичні та стратегічні ризики. Кожна із зазначених категорій має власні особливості виникнення та потребує застосування відповідних підходів до її виявлення й оцінювання. Такий розподіл дає змогу систематизувати потенційні загрози, визначити пріоритетні напрями управлінського впливу та сформувати комплекс заходів щодо їх попередження.

У процесі ідентифікації ризиків особливу увагу необхідно приділяти визначенню джерел їх виникнення, умов реалізації та можливого впливу на результати господарської діяльності. Для цього використовують низку методів, які відрізняються за принципами застосування, інформаційною основою та рівнем деталізації отриманих результатів. Зокрема, одним із поширених інструментів є SWOT-аналіз, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони

підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Його застосування сприяє комплексному дослідженню внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Як зазначила Е. Перфілова, методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення [2, с.78].

Поряд із SWOT-аналізом, важливе місце в системі ідентифікації ризиків посідають експертні методи оцінювання, зокрема метод Дельфі, мозковий штурм та метод сценаріїв. Їх застосування дозволяє залучати фахівців до визначення потенційних загроз, прогнозувати можливі зміни зовнішнього середовища та оцінювати наслідки різних варіантів розвитку подій. Комплексне використання зазначених методів сприяє більш повному виявленню ризиків і формуванню інформаційної основи для подальшого їх аналізу та розроблення управлінських заходів.

Науковець Р. Олексієнко та А. Донець вважають, що сам по собі, метод Дельфі передбачає повну відмову від колективних обговорень, що дозволяє значно знизити вплив таких психологічних факторів, як необхідність приєднання до думок авторитетних спеціалістів, небажання відмовитися від раніш висловлених думок, дотримання суджень більшості, що значно мінімізує утворення ризиків на підприємстві [3].

Отже, ефективне управління ризиками підприємства ґрунтується на своєчасному виявленні, комплексному аналізі та обґрунтованому оцінюванні потенційних загроз. Поєднання сучасних методів ідентифікації ризиків дає змогу не лише мінімізувати можливі втрати, а й підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Бутенко, В., & Байдацький, М. (2023). ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*, (50).
2. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2008. № 624 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 77–84.
3. Олексієнко, Р., Донець, А. (2021). МІСЦЕ ЕКСПЕРТНОЇ ОЦІНКИ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. *Економіка та суспільство*, (26).

УДК 005.334:658

ОЦІНЮВАННЯ КОМПЛАЄНС-СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ GAP-АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ KERNEL HOLDING S.A.)

Колесник А.І., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Шимановська-Діанич Л.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі, м.Полтава, Україна

Комплаєнс, на нашу думку, доцільно розглядати як комплексний інституційний механізм управління нормативною відповідністю та комплаєнс-ризиками, інтегрований у систему стратегічного менеджменту підприємства. Таке трактування дає змогу розглядати комплаєнс як інструмент мінімізації правових, репутаційних, санкційних, операційних, антикорупційних та інформаційних ризиків. Методологічну базу для побудови результативної комплаєнс-системи підприємства формують міжнародні стандарти. Так, ISO 37301 визначає вимоги до системи комплаєнс-менеджменту, включаючи участь

керівництва, оцінювання комплаєнс-ризиків, політики, процедури моніторингу, навчання персоналу та захист викривачів [1].

Kernel Holding S.A. має розвинену комплаєнс-архітектуру, яка охоплює кодекс корпоративної поведінки, політики протидії корупції та конфлікту інтересів, внутрішній контроль, управління ризиками, аудит, канали повідомлення про порушення, санкційний контроль, процедури перевірки контрагентів і елементи захисту викривачів. Для виявлення сильних сторін і наявних прогалин у комплаєнс-системі підприємства проведемо GAP-аналіз на основі зіставлення чинних внутрішніх практик із вимогами міжнародних стандартів і нормативних орієнтирів [1–3] (табл. 1).

Таблиця 1

GAP-аналіз відповідності комплаєнс-системи Kernel вимогам міжнародних стандартів

Стандарт / вимога	Практики Kernel	Оцінка	Ключова прогалина
Лідерство і відданість, ISO 37301, кл. 5.1	Правління затверджує кодекс і антикорупційну політику; нагляд здійснюють аудиторський комітет і внутрішній аудит	Відповідає	Відсутня сертифікація за ISO 37301
Контекст організації, ISO 37301, кл. 4	У звітності висвітлюються макроекономічні, геополітичні та ризикові чинники	Частково відповідає	Немає реєстру зобов’язань і аналізу очікувань заінтересованих сторін
Політика і цілі комплаєнсу, ISO 37301, кл. 5.2	Оприлюднено кодекс і антикорупційну політику; є навчання, перевірка контрагентів, обмеження дарунків	Частково відповідає	Не визначено публічних цілей, показників і результатів навчання
Ролі та відповідальність, ISO 37301, кл. 5.3	Є менеджер з комплаєнсу, ризиковий комітет, гаряча лінія, внутрішній аудит підзвітний аудиторському комітету	Частково відповідає	Не розкрито незалежність комплаєнс-функції та її доступ до наглядового рівня
Планування і управління ризиками, ISO 37301, кл. 6	Проводиться щорічний перегляд ризиків і визначаються заходи їх зниження	Відповідає	Немає окремого комплаєнс-плану з індикаторами й ресурсами

Стандарт / вимога	Практики Kernel	Оцінка	Ключова прогалина
Підтримка (навчання та комунікація), ISO 37301, кл. 7	Проводяться тренінги, документи доступні, функціонує гаряча лінія	Частково відповідає	Немає даних про охоплення навчанням, оцінювання знань і мовну доступність документів
Операційні процеси, ISO 37301, кл. 8	Перевірка контрагентів, контроль дарунків, розслідування порушень, конфіденційні повідомлення	Частково відповідає	Не розкрито регулярність перевірок і результати розслідувань
Моніторинг та оцінка результативності, ISO 37301, кл. 9	Є внутрішній аудит і щорічний огляд ризиків	Не відповідає	Немає KPI комплаєнсу, шкал зрілості, публічних результатів аудиту та незалежного оцінювання
Покращення і коригувальні дії, ISO 37301, кл. 10	Передбачено дисциплінарні заходи, аналіз причин і усунення порушень	Частково відповідає	Відсутня публічна статистика порушень і вжитих коригувальних дій
Антикорупційний менеджмент, ISO 37001	Антикорупційна політика, нульова терпимість, перевірка контрагентів, навчання, контроль дарунків	Частково відповідає	Немає сертифікації ISO 37001 і зовнішнього незалежного нагляду
Охорона викривачів, ISO 37002	Функціонує гаряча лінія, декларується конфіденційність і захист інформаторів	Частково відповідає	Не розкрито результативність і статистику опрацювання повідомлень
Компетентність персоналу, ISO 37301, кл. 7.2	Згадуються програми навчання і розвитку персоналу	Не відповідає	Немає профільної моделі комплаєнс-компетентностей і системи оцінювання знань

Узагальнення результатів оцінювання дає підстави визнати комплаєнс-систему Kernel Holding S.A. загалом достатньо ефективною, але не повністю зрілою в інституційному й аналітичному вимірі. Її сильними сторонами є наявність розгалуженої нормативної бази, закріплення нульової терпимості до корупційних практик, функціонування гарячої лінії, включення комплаєнсу до

системи внутрішнього контролю та управління ризиками, а також участь правління, аудиторського комітету й внутрішнього аудиту у підтриманні належного рівня відповідності. Разом із цим проведений GAP-аналіз показав, що система ще не досягла повної відповідності вимогам міжнародних стандартів. Для ліквідації виявлених розривів холдингу доцільно формалізувати систему KPI комплаєнс-менеджменту, запровадити регулярне незалежне оцінювання системи контролю та підвищити публічну прозорість звітності щодо порушень. Реалізація цих заходів дозволить Kernel Holding S.A. трансформувати комплаєнс із суто захисного елемента в інструмент підвищення стратегічної конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Список використаних джерел

1. ISO 37301:2021. Compliance management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2021.

2. ISO 37002:2021. Whistleblowing management systems — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2021.

3. ISO 37001:2025. Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2025.

УДК: 631.15:636.2.034

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ У МОЛОЧНОМУ СКОТАРСТВІ

Зайченко А. В., студент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Коваленок Н.О., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

У сучасних умовах постійного здорожчання ресурсів виробнича ефективність у молочному скотарстві є ключовим фактором забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств, продовольчої безпеки та конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Збільшення собівартості виробництва, зміни клімату, стрімкий ріст цін на корми та енергію, вимоги до якості молока та благополуччя тварин — змушують виробників переосмислювати підходи до управління виробничими процесами. Ефективне управління може забезпечити оптимальне використання ресурсів, зниження втрат, покращення продуктивності та якості продукції [5].

Незважаючи на наявність наукових досліджень, на практиці багато молочних ферм мають недоліки в управлінні: нерівномірне використання кормів, низька використаність генетичного потенціалу корів, нераціональний графік доїння, слабка система моніторингу здоров'я, недосконале планування та облік витрат [1]. У таблиці 1 зображено динаміку виробництва молока та поголів'я.

Таблиця 1.

Динаміка виробництва молока та чисельності корів

Рік	**Виробництво молока**	**Чисельність корів**
2010 р.	11,2 млн т	2,77 млн гол.
2024 р.	7 млн т	1,25 млн гол.

Молочне скотарство — ключова складова АПК України, яка забезпечує внутрішній ринок та ланцюги переробки. За 2010–2024 рр. галузь пережила значні структурні зміни: загальне виробництво молока знизилося з ≈11,2 млн т у 2010 р. до ≈7–7,4 млн т у 2023–2024 рр., що становить падіння близько 30–35%. Одночасно чисельність корів скоротилася з ~2,77 млн гол. (станом на середину 2010 р.) до ≈1,25–1,30 млн гол. (станом на початок 2024 р.), що істотно вплинуло на виробничий потенціал і структуру поставок. Ці зміни посилили залежність сектору від масштабу та інвестиційної спроможності промислових господарств [2, 6].

Незважаючи на зростання продуктивності корів в промисловому секторі, галузь стикається з кількома системними викликами:

– Деградація поголів’я в домогосподарствах і концентрація виробництва в холдингах;

– Нестабільність собівартості через волатильність цін на корми та енергію (значне зростання цін у 2010–2023 рр.), що підвищило собівартість літра молока;

– Недостатній рівень технологічного та ветеринарного моніторингу у малих фермерів;

Мета — розробити адаптивну модель управління ефективністю виробничих процесів у молочному скотарстві з урахуванням структурних змін 2010–2024 рр.

Завдання: (1) проаналізувати динаміку основних виробничих показників (поголів’я, виробництво, продуктивність); (2) визначити ключові показники для господарств; (3) запропонувати практичні заходи з оптимізації годівлі, енергоспоживання та ветеринарного супроводу; (4) оцінити економічну доцільність заходів.

Аналіз офіційної статистики (SSSU, FAO, USDA), порівняльний регіональний аналіз, експертні інтерв’ю.

– Динаміка виробництва та поголів’я (2010→2023/24): виробництво сирого молока зменшилося з ≈11,2 млн т (2010) до ≈7,2–7,4 млн т (2023–2024), а поголів’я корів скоротилося з ≈2,77 млн гол. до ≈1,25–1,30 млн гол. (зменшення більше ніж на 40–50% залежно від джерела), що підкреслює системний відтік тварин і перехід обсягів у промислові господарства [6].

– Секторна перебудова: частка промислових підприємств у виробництві молока зростає (від ≈20% у 2010 до ≈34% у 2022–2023), водночас домогосподарства швидко втрачають виробничі обсяги [6].

– Вплив факторів витрат: волатильність цін на корми та енергоносії, а також ризики логістики підвищили собівартість літра молока й посилили потребу в оптимізації годівлі та енергоефективності.

1. Вирішення проблеми скорочення виробництва та поголів’я.

Для стабілізації та нарощування обсягів виробництва молока необхідно не лише підвищувати продуктивність існуючого поголів'я, а й розширювати підтримку будівництва нових молочно-товарних ферм і реконструкції наявних. Держава та місцеві програми мають стимулювати створення сучасних тваринницьких комплексів через компенсацію частини капітальних витрат, пільгове кредитування, гранти на закупівлю обладнання, систем утримання, доїльних залів і молочних блоків. Нові ферми повинні проєктуватись за стандартами "smart farm" із застосуванням автоматизованого контролю мікроклімату, роботизованого доїння, моніторингу активності тварин та систем керування годівлею [3].

Водночас важливо посилювати генетичний потенціал стада через використання сучасних методів геномної селекції та штучного осіменіння від перевірених ліній із високою молочною продуктивністю (8–10 тис. кг/рік). Крім того, необхідно розвивати фермерську кооперацію, що дозволить дрібним і середнім виробникам спільно інвестувати у техніку, охолоджувачі, лабораторії контролю якості молока та логістику. Такий підхід сприятиме збереженню виробничого потенціалу в регіонах і створенню нових робочих місць у сільській місцевості [2].

2. Вирішення проблеми секторної перебудови та скорочення ролі домогосподарств.

Щоб уникнути надмірної концентрації виробництва й зберегти диверсифіковану структуру галузі, необхідно підтримувати середні ферми та розвивати кооперативні моделі. Доцільно модернізувати господарства за рахунок державних або грантових програм: встановлювати сучасні доїльні системи, системи охолодження та вентиляції, автоматизоване гноєвидалення. Важливим напрямом є розвиток локальної переробки — створення міні-сироварень і невеликих заводів з фасування молока, що дозволяє залишати додану вартість у регіоні [2, 4].

3. Вирішення проблеми зростання собівартості через коливання цін на корми, енергоносії та логістику.

Для зниження витрат слід впроваджувати комплекс енергоефективних і ресурсозберігаючих технологій. Рекомендується використовувати сонячні панелі для електропостачання, системи рекуперації тепла з охолоджувачів молока, теплові насоси та LED-освітлення. У кормовиробництві — переходити на енергоощадні технології No-Till або Strip-Till, вирощувати високопродуктивні гібриди кукурудзи та люцерни, використовувати побічні продукти агропереробки (жом, пивну дробину, барду). Для зменшення транспортних витрат варто створювати регіональні молочні хаби з охолоджувальними потужностями, що забезпечать короткі логістичні ланцюги. Сучасні системи управління фермою з аналітикою витрат (DairyComp, Uniform-Agri) дають змогу контролювати ефективність виробництва та своєчасно реагувати на зміни ринку [1, 3].

Ключові слова: молочне скотарство, надой, продуктивність корів, оптимізація годівлі, енергоефективність.

Список використаних джерел

1. Іваненко, С. П., Пономаренко, О. І. «Раціональне годівництво корів у молочному скотарстві», Аграрна наука України, 2018.

2. Міністерство аграрної політики та продовольства України. «Державна стратегія розвитку молочного скотарства», Київ, 2022.

3. Смирнов, В. М., Коваленко, Ю. В. «Технології автоматичного доїння та охолодження молока: ефективність і перспективи», Сільськогосподарська техніка та технології, 2020.

4. Brown, T. et al. «Animal welfare and productivity: relationships in dairy cow management», Livestock Science, 2021.

5. Johnson, L., Smith, R. «Efficiency indicators in dairy farming: a review», Journal of Dairy Science, Vol. 102, No. 5, 2019.

6. OECD/FAO. Agricultural Outlook 2023–2032. Paris/Rome: OECD Publishing, 2023.

УДК 336.143.01:352

МЕНЕДЖМЕНТ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Тарасенко Д.Т, студент
Приватний заклад «Київський кооперативний інститут бізнесу і права», м. Київ, Україна
Козенко А.О., к.е.н., доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів та обліку Приватного закладу «Київський кооперативний інститут бізнесу і права», м. Київ, Україна

Реформа децентралізації дала громадам більше фінансових ресурсів і повноважень у сфері публічних послуг, але водночас підвищила їхню відповідальність за використання місцевих бюджетів [2; 3]. Повномасштабна війна зробила це завдання складнішим: у частині громад були зруйновані об’єкти інфраструктури та скоротилася економічна база, змінилася структура бюджетних доходів, а витрати на допомогу внутрішньо переміщеним особам, безпеку й відновлення зросли. Тому від того, наскільки ефективно громада планує та використовує бюджетні кошти, залежить її спроможність підтримувати основні послуги й поступово відновлюватися.

Менеджмент місцевого бюджету охоплює планування, організацію виконання, контроль та аналіз бюджетних ресурсів громади на всіх стадіях бюджетного процесу, визначених Бюджетним кодексом України [1]. Основним інструментом управління видатками місцевих бюджетів є програмно-цільовий метод, який передбачає формування бюджетних програм із результативними показниками та їх щорічне оцінювання [4]. Склад управлінських інструментів за стадіями бюджетного процесу наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти менеджменту місцевих бюджетів за стадіями бюджетного процесу

Стадія	Управлінське завдання	Інструменти
Планування	Прогнозування доходів, визначення пріоритетів видатків	Прогноз місцевого бюджету, стратегія розвитку громади, бюджет участі
Затвердження	Узгодження інтересів громади та ресурсних можливостей	Публічні обговорення, паспорти бюджетних програм
Виконання	Забезпечення надходжень і цільового використання коштів	Розпис бюджету, Prozorro, казначейське обслуговування
Контроль і звітування	Оцінювання результативності та прозорість	Звіти про виконання паспортів програм, портал «Відкритий бюджет»

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 5]

До ключових викликів менеджменту місцевих бюджетів належать: зменшення частки власних надходжень і, як наслідок, зростання залежності громад від міжбюджетних трансфертів; нерівномірність фінансових можливостей громад прифронтових і тилових регіонів; обмежені можливості середньострокового планування в умовах невизначеності; брак кваліфікованих фахівців у фінансових підрозділах громад. Узагальнюючим показником фінансової спроможності громади є коефіцієнт фінансової автономії місцевого бюджету, який розраховують за формулою (1):

$$Кфа = \frac{Дв}{Дз} \times 100\% \qquad (1)$$

де Кфа – коефіцієнт фінансової автономії місцевого бюджету, %; Дв – власні доходи місцевого бюджету (без урахування міжбюджетних трансфертів), грн; Дз – загальний обсяг доходів місцевого бюджету, грн.

Зростання значення цього показника свідчить про посилення фінансової самостійності громади та її здатності фінансувати власні програми розвитку. Його динаміку доцільно відстежувати під час щорічного аналізу виконання бюджету та враховувати в стратегічному плануванні.

Водночас сучасні умови відкривають і нові можливості для громад. До них належать: участь у програмах відновлення та міжнародних донорських проєктах; розвиток партнерства з бізнесом і залучення релокованих підприємств, що

розширює податкову базу; застосування бюджету участі як інструменту залучення мешканців; цифровізація бюджетного процесу та відкритість бюджетних даних [5]. Важливою передумовою їхньої реалізації є узгодження бюджетних рішень зі стратегічними цілями регіонального розвитку [6].

Отже, ефективний менеджмент місцевих бюджетів потребує переходу від управління поточними видатками до стратегічного управління фінансовими ресурсами громади. Пріоритетами для цього є зміцнення власної дохідної бази, оцінювання результативності бюджетних програм і прозорість бюджетного процесу. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням системи показників моніторингу фінансової спроможності територіальних громад в умовах повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17 (дата звернення: 28.10.2026).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр (дата звернення: 28.10.2026).

3. Про добровільне об’єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19 (дата звернення: 28.10.2026).

4. Про деякі питання запровадження програмно-цільового методу складання та виконання місцевих бюджетів : наказ Міністерства фінансів України від 26.08.2014 № 836. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1103-14 (дата звернення: 28.10.2026).

5. Відкритий бюджет : офіційний портал. URL: https://openbudget.gov.ua (дата звернення: 28.10.2026).

6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п (дата звернення: 28.10.2026).

УДК 005.934:631.11

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Білокінь Я. М., студентка
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Коваленко Н. О., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування аграрних підприємств України: зросла невизначеність ринку, подорожчали матеріально-технічні ресурси, порушилися логістичні ланцюги, загострилася нестача кадрів [1, с. 109; 2, с. 36]. За таких умов економічну безпеку доцільно розглядати не лише як здатність протистояти загрозам, а й як передумову адаптації та відновлення підприємства [1, с. 111].

Мета дослідження – обґрунтувати напрями стратегічного управління економічною безпекою аграрного підприємства в умовах воєнних викликів і запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення відповідних управлінських процесів.

Економічна безпека підприємства – це його здатність забезпечувати стабільну діяльність, захищати економічні інтереси та своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні загрози. В аграрному підприємстві вона охоплює взаємопов’язані фінансову, виробничу, кадрову, ресурсну, інформаційну та правову складові, тому порушення в одній із них позначається на інших. Наприклад, збої в постачанні пального чи запасних частин призводять до зриву строків посіву й збирання врожаю, а отже – до втрат доходу [4, с. 76].

Економічна безпека відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, оскільки допомагає визначити можливі ризики, їх вплив на кінцевий результат і потрібні заходи [2, с. 36]. На відміну від ситуативного реагування, стратегічний підхід передбачає систематичне виявлення загроз, визначення пріоритетів і

оцінювання результативності заходів. Його основою є постійний моніторинг ризиків та адаптивне реагування на зміну умов [1, с. 111]. Оскільки ризики агробізнесу виникають на різних рівнях і потребують різних методів оцінювання [3, с. 153–158], система захисту має бути гнучкою й регулярно переглядатися.

Практичні аспекти економічної безпеки доцільно розглядати на рівні самого аграрного підприємства, де вони пов’язані з обліком руху ресурсів і продукції, контролем використання пального та техніки, веденням договірної документації й застосуванням цифрових інструментів для підготовки управлінських рішень. Ці напрями безпосередньо пов’язані з економічною безпекою, оскільки забезпечують контроль ресурсів і належне документальне оформлення господарських відносин.

Одним із ключових напрямів є ресурсний контроль. Доцільно вести єдиний електронний облік пального, запасних частин, насіння й добрив із фіксацією руху продукції від поля до зберігання та реалізації. Це дає змогу вчасно виявляти перевитрати й дефіцит, а також зберігати резерв ресурсів на випадок збоїв постачання, зростання цін чи перебоїв з енергопостачанням [2, с. 36]. Якість управлінських рішень залежить від достовірності інформації, яка швидко втрачає актуальність, тому нею необхідно користуватися оперативно [4, с. 75].

Не менш важливим є фінансово-виробничий та інформаційний контроль. Підприємству варто регулярно аналізувати рух коштів, дебіторську й кредиторську заборгованість, структуру витрат; до дієвих фінансових механізмів належать резервні фонди та диверсифікація джерел доходу [1, с. 112]. Цифровізація обліку має супроводжуватися перевіркою достовірності даних і розмежуванням доступу до них [1, с. 113]. Моніторинг і збір інформації доцільно проводити безперервно, а аналіз та оцінювання – періодично, документуючи всі роботи й обмежуючи доступ до архівних документів [4, с. 77].

Окремої уваги потребують логістика й кадри. Підприємства, які вчасно переорієнтували доставку на альтернативні маршрути, виявилися адаптивнішими [1, с. 113], а автоматизація та цифровий моніторинг частково компенсують дефіцит робочої сили [2, с. 37].

На основі проведеного аналізу запропоновано такі напрями вдосконалення: автоматизація обліку ресурсів і продукції; регулярна перевірка достовірності даних; резервні запаси пального й запасних частин; альтернативні логістичні маршрути; реєстр ключових ризиків із відповідальними особами, заходами реагування та радою ризик-менеджменту [4, с. 77]; сценарії дій на випадок дефіциту ресурсів, затримки розрахунків чи кадрових змін. Результативність заходів доцільно оцінювати за часткою операцій із документальним підтвердженням, кількістю простоїв техніки через брак пального чи запчастин, динамікою дебіторської заборгованості та своєчасністю виявлення ризиків; базові значення й цільові орієнтири визначаються за внутрішніми даними підприємства, а результат порівнюють з рівнем ризику до впровадження заходів [4, с. 77].

Стратегічне управління економічною безпекою аграрного підприємства у воєнний час має ґрунтуватися на поєднанні фінансового, виробничого, ресурсного, кадрового, інформаційного та правового контролю. Проведене дослідження підтверджує важливість єдиного обліку ресурсів і продукції, достовірності даних та використання цифрових інструментів. Подальше вдосконалення доцільно здійснювати через автоматизацію контролю, резервування критичних ресурсів, систему індикаторів ризику та регулярне оцінювання результативності заходів, що створить основу адаптивної стратегії, спрямованої на збереження ресурсів і підвищення стійкості підприємства.

Список використаних джерел

1. Павленко В. П. Механізми управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнних ризиків. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 13(46).2. С. 109–116. DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.109-116.

2. Сисоліна Н. П., Савеленко Г. В., Сисоліна І. П. Економічна безпека агропідприємств в умовах війни: можливості та загрози. Економіка та

суспільство. 2024. № 65. С. 34–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19.

3. Яценко О. М., Яценко О. О. Багаторівневий підхід до управління ризиками агробізнесу в умовах війни. Український економічний часопис. 2024. № 5. С. 153–158. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-27.

4. Свиноус І. В., Радько В. І., Присяжнюк Н. М., Іванько В. М., Костюк О. М. Формування системи ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств в повоєнний період. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 72–78. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.72.

УДК 631.15:338.43

DIVERSIFICATION OF AGRICULTURAL ACTIVITIES AS A RESPONSE TO MARKET CHALLENGES

RUDYK Yuliia,
Third year student, Faculty of Agrarian Management,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine
RUDYK Yaroslav,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate
Professor of the Department of Management and
Educational Technology
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Agricultural enterprises operate under conditions in which their financial results depend on factors that are often difficult to predict. For Ukrainian agricultural businesses, these challenges are further complicated by the consequences of the war.

Under such circumstances, diversification can be considered as one of the management strategies for reducing dependence on a single source of income and adapting business activities to changing market conditions.

The purpose of this study is to examine the role of diversification in the development of agricultural enterprises and determine the conditions under which it can strengthen their ability to respond to market challenges.

An enterprise may expand its range of crops or develop activities connected with processing and selling its products. It is also possible to enter related business areas, such as agricultural tourism or the provision of services. These options differ in their resource requirements and potential returns.

So, the choice of a diversification strategy should be based on the enterprise's existing capabilities and the demand for the proposed products or services. A research identifies farm-specific and regional factors among the determinants of diversification, which confirms that there is no single approach suitable for all agricultural enterprises [1].

For Ukrainian farms, diversification can serve as a response to disruptions in established business activities. Another research examines the intersectoral adaptation of Ukrainian farms during the war and considers the development of additional business activities as a way to respond to crisis conditions [2].

For example, an agricultural enterprise that primarily sells raw products may consider processing part of its harvest. This could allow it to offer products with a higher degree of processing and reach different market segments. However, such a decision requires an accurate assessment. Without this analysis, expanding activities may increase operating costs without providing a corresponding improvement in financial results.

Exist different forms of diversification. Horizontal diversification involves expanding activities within a similar stage of production or business operations, while vertical diversification means moving into other stages of the supply chain. Research on firms in the agrifood supply chain found that these approaches may have different effects on business resilience. In particular, horizontal diversification was associated with greater resilience to negative market shocks, whereas vertical diversification did not produce the same result in the studied context [3].

This suggests that expanding into processing or distribution should not automatically be viewed as a safer option than developing additional products within an enterprise's existing operations.

In the Ukrainian context small farm enterprises during the war shows that resilience depends on several interconnected characteristics, including farm scale and adaptive capacity. In practice, an enterprise may face additional management difficulties if new activities require skills or equipment that it does not have.

Hence, diversification should be treated as a strategic decision rather than an objective in itself. A gradual approach may be more reasonable than expanding several business directions simultaneously, especially when financial resources are limited.

Thus, diversification can help agricultural enterprises reduce dependence on one product or market, but its results depend on the suitability of the chosen direction. For Ukrainian agribusinesses, the most practical opportunities may lie in activities connected with their existing production resources and established market relationships.

The main management task is therefore to identify a direction that strengthens the enterprise's position without creating costs and risks that exceed its potential benefits.

References

1. Grilli, G., Pagliacci, F., & Gatto, P. (2024). Determinants of agricultural diversification: What really matters? A review. *Journal of Rural Studies*. 110. 103365. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103365

2. Bovsh, L., Rasulova, A., Hopkalo, L., Rasulov, R., & Mouloudj, K. (2024). Intersectoral adaptation of Ukrainian farms in the context of war. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 28(1). 52-65. https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2024.52

3. Stevens, Andrew W., and Jim Teal. (2024). Diversification and Resilience of Firms in the Agrifood Supply Chain. *American Journal of Agricultural Economics.* 106(2). 739-778. https://doi.org/10.1111/ajae.12398

УДК 35.07:004.9(477)

НАСКРІЗНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: УПРАВЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ

Микола ПОВОЛОЦЬКИЙ,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна

Під час перевірки цифрового сервісу користувач бачить лише зовнішню частину процедури. Після онлайн-подання заяву інколи друкують, переносять до іншої системи або доповнюють довідками, які збирає сам заявник. Тому в дослідженні простежено рух справи від встановлення особи до одержання кінцевого результату.

Закон України «Про адміністративні послуги» пов’язує адміністративну послугу з юридично значущим результатом реалізації владних повноважень [1]. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» окремо визначає електронну публічну послугу та допускає її надання із застосуванням інформаційно-комунікаційних систем [2]. Проте сама електронна форма ще не показує, що всі наступні дії органу також відбуваються без паперу та повторного введення даних.

Теоретичними орієнтирами стали шість вимірів цифрового урядування OECD, зокрема цифрове проєктування, використання даних, платформність і орієнтація на користувача [3, с. 6–10], а також модель Т. Яновського, яка описує перехід від оцифрування до трансформації, залучення та контекстуалізації [4, с. 221–236]. Для перевірки окремої послуги цих рамок недостатньо, тому я доповнив їх аналізом фактичного користувацького маршруту.

Запропонований Індекс наскрізної цифровізації публічної послуги (ІНЦПП) охоплює дев’ять компонентів: електронну ідентифікацію; дистанційне подання; автоматичне одержання необхідних відомостей; міжвідомчий обмін;

електронну оплату; цифрове внутрішнє опрацювання; відстеження статусу; електронний результат; відсутність необґрунтованого паперового дублювання. За кожним застосовним компонентом виставляється від нуля до двох балів. Якщо певна дія об’єктивно не потрібна, наприклад оплата безоплатної послуги, її не включають до розрахунку.

Підсумковий відсоток потрібно читати разом із критичними умовами. Послугу не можна вважати наскрізною, коли заяву подано дистанційно, але внутрішнє опрацювання залишається паперовим або результат необхідно забирати особисто. Додатково перевіряються законність роботи з даними, інформаційна безпека, доступність допомоги для нецифрового користувача, а також можливість виправити помилковий запис і оскаржити рішення.

Під час застосування методики найпомітнішу різницю показали два маршрути зміни місця проживання. У дослідженому випадку «Дія» дала змогу дистанційно отримати погодження власника житла й законного представника, сплатити збір та одержати реєстровий результат. Звернення через ЦНАП завершилося тим самим правовим наслідком, але вимагало особистої присутності. Це підтвердило, що оцінювати потрібно не назву послуги, а конкретний канал, яким фактично скористалася людина.

Інші кейси виявили інші слабкі місця. Під час оформлення спадщини документи переносилися між нотаріусом, громадою, архівом, БТІ та кадастровими органами. «Електронний суд» забезпечував обмін документами, але для окремих дій бракувало потрібного виду звернення чи зручної оплати. Повідомлення про кримінальне правопорушення приймалося електронно, однак подальший рух доводилося з’ясовувати через різні канали. У внутрішньому службовому процесі дані повторно вводилися або роздруковувалися.

Зіставлення цих маршрутів привело до авторської Моделі наскрізної цифровізації публічної послуги. Вона охоплює ідентифікацію, подання, одержання даних, міжвідомчу взаємодію, оплату, прийняття рішення, повідомлення, цифровий результат та архівування. Її основне правило має практичний зміст: громадянин не повинен переносити інформацію між

державними системами, якщо уповноважений орган може законно отримати її з реєстру або від іншого органу.

Для реалізації моделі не потрібно зводити всі реєстри в одну базу. Важливіше визначити джерело кожного запису, підставу доступу, відповідального за дані та порядок виправлення помилки. Європейська рамка інтероперабельності вимагає враховувати правовий, організаційний, семантичний і технічний рівні взаємодії [5, с. 2–3]. Для конкретної послуги це означає єдину електронну справу, зрозумілі статуси, офіційну цифрову доставку та автоматичне долучення підтвердження платежу.

Фізичні канали залишаються потрібними людям, яким складно самостійно пройти електронну процедуру. Автоматизація також не замінює посадову особу, коли закон вимагає оцінити обставини справи. Її завдання — прибрати повторну роботу та залишити перевірюваний слід кожної дії.

Отже, реальний результат цифровізації визначається не кількістю онлайн-форм. Важливо, скільки справ завершено без повторного подання вже відомих державі відомостей, необґрунтованого паперу та фізичного перенесення документів заявником. ІНЦПП показує місце розриву, а запропонована модель дає змогу визначити, які саме зміни потрібні для завершеного цифрового маршруту.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text (дата звернення: 31.10.2026).

2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (дата звернення: 31.10.2026).

3. The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. OECD Public Governance Policy Papers. 2020. No. 02. 40 p. DOI: https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en.

4. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. Government Information Quarterly. 2015. Vol. 32, Issue 3. P. 221–236. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001.

5. European Commission. European Interoperability Framework – Implementation Strategy: Communication COM(2017) 134 final. Brussels, 2017. 9 p. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017DC0134 (date of access: 31.10.2026).

УДК: 338.24:504.06

ВІД ВІДХОДІВ ДО ПРИБУТКУ: ЗЕЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Анастасія КОВАЛЕНКО, здобувач освіти
Ірина СЕМЕНЮТА, викладач
Відокремлений структурний підрозділ
«Боярський фаховий
коледж Національного університету біоресурсів і
природокористування України»

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю скорочувати виробничі витрати, раціонально використовувати ресурси та зменшувати негативний вплив на довкілля. Зростання вартості сировини, обмеженість природних ресурсів і посилення екологічних вимог спонукають суб’єктів господарювання шукати нові підходи до організації виробничих процесів. Традиційна лінійна модель економіки, за якої ресурси використовують для виготовлення продукції, а залишки викидають, поступово поступається місцем циркулярній економіці [1; 2]. Її основна ідея полягає в тому, щоб якомога довше зберігати цінність матеріалів, повторно використовувати їх і повертати у виробничий цикл. Такий підхід створює можливості для поєднання екологічної відповідальності з економічною ефективністю підприємств.

Мета дослідження – обґрунтувати роль зеленого менеджменту у впровадженні принципів циркулярної економіки та визначити можливості

отримання економічних переваг завдяки повторному використанню ресурсів, скороченню відходів і підвищенню ефективності виробничих процесів.

Зелений менеджмент передбачає врахування екологічних чинників під час планування діяльності підприємства, розподілу ресурсів і ухвалення управлінських рішень. Його завдання полягає не лише у зменшенні негативного впливу на довкілля, а й у пошуку способів підвищення ефективності господарської діяльності [3]. Одним із перспективних напрямів реалізації зеленого менеджменту є циркулярна економіка, яка змінює саме ставлення підприємств до відходів. Те, що раніше потребувало витрат на зберігання або утилізацію, за відповідної організації виробництва може стати сировиною для виготовлення нової продукції. Відповідно, екологічні заходи можуть розглядатися не лише як додаткові витрати, а й як інструмент оптимізації ресурсного забезпечення та формування конкурентних переваг.

Практичним прикладом такого підходу є використання побічної продукції сільського господарства. Солома, лушпиння соняшнику, кукурудзяні стрижні та інші рослинні залишки можуть застосовуватися для виробництва біоенергії, компосту, пакувальних матеріалів і біопродуктів. Це дає змогу зменшувати обсяги відходів, ефективніше використовувати наявні ресурси та створювати додаткові напрями господарської діяльності. Наприклад, аграрне підприємство може використовувати рослинні залишки для власних енергетичних потреб або реалізовувати їх підприємствам, які спеціалізуються на переробленні біомаси. У результаті можуть скорочуватися витрати на поводження з відходами та формуватися додаткові доходи. Водночас вибір конкретного напряму використання таких ресурсів має ґрунтуватися на оцінюванні технологічних можливостей, витрат і попиту на відповідну продукцію.

Подібні рішення можна впроваджувати й у торгівлі, громадському харчуванні та промисловості. Заклади харчування можуть організовувати сортування органічних залишків і передавати придатні для цього відходи на компостування, магазини – скорочувати використання одноразового пакування та впроваджувати альтернативні рішення, а виробничі підприємства – повертати

частину матеріалів у технологічний процес. Додаткові можливості відкриває співпраця між підприємствами, коли побічна продукція одного суб'єкта господарювання стає ресурсом для іншого. Така взаємодія сприяє ефективнішому використанню матеріалів і розвитку партнерських зв'язків. Важливо, щоб усі відповідні заходи здійснювалися з дотриманням вимог безпеки, санітарних норм і природоохоронного законодавства.

Проте перетворення відходів на прибуток не відбувається автоматично. Воно потребує інвестицій, пошуку технологічних рішень, налагодження партнерства та оцінювання ринкового попиту на продукцію. Підприємство має визначити, які матеріали можна повторно використати, які технології для цього необхідні та чи буде очікуваний результат економічно виправданим. Важливу роль у цьому процесі відіграє менеджер, який організовує аналіз ресурсних потоків, порівнює альтернативні варіанти перероблення та визначає потенційні ризики. Доцільно також оцінювати витрати на збирання, сортування, зберігання, транспортування й перероблення матеріалів, оскільки вони можуть істотно впливати на кінцевий фінансовий результат. Отже, ефективність циркулярних рішень залежить від якості управлінського планування та обґрунтованості інвестицій.

Для оцінювання результативності циркулярних рішень доцільно використовувати систему економічних та екологічних показників. Зокрема, важливими є скорочення витрат на придбання сировини й утилізацію, частка повторно використаних матеріалів, обсяг утворених відходів, дохід від реалізації продукції з вторинної сировини та чистий економічний ефект від упроваджених заходів. Останній показник дає змогу зіставити отримані доходи й заощаджені кошти з додатковими витратами на організацію циркулярних процесів. Доцільно також відстежувати динаміку споживання ресурсів і порівнювати результати до та після впровадження відповідних управлінських рішень. Використання такої системи показників допомагає визначати найбільш ефективні заходи, обґрунтовувати подальші інвестиції та контролювати досягнення поставлених цілей.

Водночас упровадження принципів циркулярної економіки супроводжується певними труднощами. Серед них – висока початкова вартість окремих технологій, недостатня інфраструктура для збирання та перероблення відходів, нестабільність попиту на продукцію з вторинної сировини й потреба в підготовці персоналу. Для подолання цих перешкод підприємствам доцільно поступово впроваджувати циркулярні практики, починаючи з аналізу матеріальних потоків і визначення найбільш перспективних напрямів повторного використання ресурсів. Важливими умовами успіху є також співпраця з партнерами, обмін досвідом і систематичне оцінювання економічних та екологічних результатів.

Отже, циркулярна економіка відкриває для підприємств можливості поєднання екологічної відповідальності з економічною ефективністю. Завдяки зеленому менеджменту відходи та побічні продукти можуть перетворюватися на додатковий ресурс, а ощадливе використання матеріалів – ставати джерелом скорочення витрат і розвитку нових напрямів діяльності. Водночас досягнення позитивного результату потребує належного планування, оцінювання економічної доцільності та контролю показників ефективності. Таким чином, інтеграція принципів циркулярної економіки в систему управління підприємством є перспективним напрямом формування конкурентних переваг, підвищення ресурсної ефективності та забезпечення довгострокового розвитку бізнесу.

Список використаних джерел

1. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation and Recycling. 2017. Vol. 127. P. 221–232. URL: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

2. European Commission. A new Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. Brussels, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:98:FIN.

3. Халіна О., Боярчук С. Організаційно-економічний механізм інтеграції принципів циркулярної економіки в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-185.

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

***Кіку Я.М.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*
*Науковий керівник: **Сизон В.Г.**, канд. наук з держ. упр., ст. викл. Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)*

В умовах демократичних перетворень, європейської інтеграції та необхідності забезпечення ефективного публічного управління особливого значення набуває взаємодія органів публічної влади з організаціями громадянського суспільства. Розвиток партнерських відносин між державними інституціями та громадськістю є важливою передумовою підвищення прозорості управлінських процесів, забезпечення підзвітності влади, врахування суспільних інтересів і формування довіри громадян до державних інституцій. Актуальність зазначеного питання посилюється необхідністю консолідації суспільних зусиль для подолання наслідків збройної агресії, підтримки населення та повоєнного відновлення України.

Нормативно-правове підґрунтя взаємодії органів публічної влади та організацій громадянського суспільства насамперед визначається Конституцією України. Відповідно до статті 5, народ є носієм суверенітету та єдиним джерелом

влади, а статті 36, 38 і 40 гарантують право громадян на свободу об'єднання, участь в управлінні державними справами та звернення до органів державної влади й місцевого самоврядування [1]. Зазначені конституційні положення формують правову основу залучення громадськості до процесів вироблення та реалізації управлінських рішень.

Важливе місце в системі правового регулювання посідає Закон України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 року № 4572-VI. Зокрема, стаття 22 передбачає можливість залучення громадських об'єднань до формування та реалізації державної політики, вирішення питань місцевого значення, розроблення проєктів нормативно-правових актів, проведення консультацій та діяльності консультативно-дорадчих органів. Водночас законодавство закріплює принцип невтручання органів влади у діяльність громадських об'єднань, крім випадків, визначених законом [2]. Отже, правові відносини між зазначеними суб'єктами мають ґрунтуватися на принципах законності, самостійності, відкритості та взаємної відповідальності.

Стратегічні орієнтири розвитку такого партнерства визначені Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки, затвердженою Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021. Документ передбачає вдосконалення процедур громадської участі, створення сприятливих умов для інституційного розвитку організацій громадянського суспільства, стимулювання їхньої участі в соціально-економічному розвитку та розширення міжсекторальної співпраці [3]. Таким чином, на державному рівні взаємодія влади та громадськості розглядається як невід'ємна складова демократичного врядування.

Одним із ключових механізмів забезпечення громадської участі є проведення консультацій із громадськістю. Постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» визначено організаційні засади проведення консультацій та діяльності громадських рад при органах виконавчої влади [4]. Використання таких інструментів сприяє

врахуванню позицій заінтересованих сторін під час підготовки управлінських рішень, виявленню суспільних потреб і підвищенню обґрунтованості державної політики.

Особливого значення взаємодія органів влади та громадянського суспільства набуває на місцевому рівні. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає такі форми участі жителів територіальних громад, як загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання, участь у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету, діяльність консультативно-дорадчих органів і громадське оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування [5]. Розширення зазначених механізмів створює передумови для залучення громадських організацій до визначення пріоритетів місцевого розвитку, підготовки програм і контролю за реалізацією прийнятих рішень.

Не менш важливим напрямом є забезпечення інформаційної відкритості органів публічної влади. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI визначає правові механізми реалізації права на доступ до інформації, що перебуває у володінні розпорядників публічної інформації [6]. Відкритість інформації про діяльність органів влади створює необхідні умови для здійснення громадського контролю, проведення незалежної оцінки управлінських рішень та попередження непрозорих практик у сфері публічного управління.

Окремою формою партнерства виступає спільна реалізація суспільно значущих програм і проєктів. Постановою Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2011 року № 1049 визначено порядок конкурсного відбору програм, проєктів і заходів, розроблених інститутами громадянського суспільства, для реалізації яких надається фінансова підтримка [7]. Такий механізм дає можливість залучати організації громадянського суспільства до розв'язання соціальних проблем із використанням бюджетних ресурсів у випадках, передбачених законодавством. Подальший розвиток співпраці передбачено також урядовим планом заходів із реалізації Національної стратегії на 2025–2026

роки, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 березня 2025 року № 246-р [8].

Важливим законодавчим кроком стало ухвалення Закону України «Про публічні консультації» від 20 червня 2024 року № 3841-IX, спрямованого на впорядкування залучення заінтересованих сторін до формування та реалізації державної політики. Водночас необхідно враховувати, що основні положення цього Закону набирають чинності через дванадцять місяців після припинення або скасування воєнного стану в Україні [9]. Його подальше запровадження має сприяти уніфікації консультаційних процедур, підвищенню їхньої прозорості та посиленню відповідальності суб'єктів публічного управління за належну організацію громадського обговорення.

Попри наявність нормативно-правових передумов, ефективність взаємодії органів публічної влади та організацій громадянського суспільства може обмежуватися формальним характером консультацій, недостатнім врахуванням громадських пропозицій, нерівномірністю організаційної спроможності учасників і недостатньою прозорістю зворотного зв'язку. В умовах воєнного стану додаткового значення набувають питання безпечного доступу до інформації, забезпечення безперервності комунікації та залучення громадських ініціатив до розв'язання нагальних потреб населення.

До прикладу, удосконалення механізмів взаємодії має передбачати систематичне залучення громадських організацій на всіх етапах управлінського циклу, розвиток електронних інструментів громадської участі, забезпечення прозорих процедур конкурсної підтримки громадських проєктів і запровадження дієвого зворотного зв'язку. Важливим критерієм ефективності співпраці має стати не лише кількість проведених консультацій, а й реальний вплив громадських пропозицій на зміст і результати управлінських рішень.

Отже, взаємодія органів публічної влади та організацій громадянського суспільства є важливим механізмом демократизації публічного управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Її результативність залежить від належного нормативно-правового регулювання, інституційної

спроможності учасників, прозорості процедур і готовності органів влади до конструктивного діалогу. Перехід від формального залучення громадськості до системного партнерства сприятиме підвищенню якості публічно-управлінських рішень, зміцненню суспільної довіри та формуванню стійкої демократичної системи врядування в Україні.

Список використаних джерел

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 31.10.2026).
2. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17 (дата звернення: 31.10.2026).
3. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021 (дата звернення: 31.10.2026).
4. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF (дата звернення: 31.10.2026).
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 31.10.2026).

6. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (дата звернення: 31.10.2026).

7. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення програм (проектів, заходів), розроблених інститутами громадянського суспільства, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2011 № 1049. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2011-%D0%BF (дата звернення: 31.10.2026).

8. Про затвердження плану заходів з реалізації у 2025–2026 роках Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.03.2025 № 246-р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2025-%D1%80 (дата звернення: 31.10.2026).

9. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20 (дата звернення: 31.10.2026).

УДК 35.08

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА МОЖЛИВОСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Кругляк Д. С., студентка, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Замідра С.В., доктор філософії (PhD), старший викладач кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва НУБіП України, м. Київ, Україна

Повномасштабна війна та європейська інтеграція України суттєво змінили вимоги до системи публічного управління, актуалізувавши питання її кадрової спроможності. Адже саме професійні та вмотивовані публічні службовці забезпечують безперервність надання публічних послуг і реалізацію реформ. Зокрема, Н. Ларіна наголошує, що професіоналізація публічних службовців є ключовим напрямом підвищення ефективності публічного управління, а інтеграція до європейської спільноти вимагає від них постійного професійного розвитку [1, с. 239]. Отже, управління людськими ресурсами в органах публічної влади постає стратегічною управлінською функцією.

Насамперед війна змусила державні органи швидко адаптуватися до нових умов і водночас спричинила втрату частини кваліфікованих кадрів. Так, С. Ващенко та В. Губенко наводять дані, згідно з якими на кінець 2022 р. на тимчасово окупованих територіях перебувало 4713 державних службовців, а понад 3,5 тис. службовців захищали Україну на фронті [2, с. 20]. Водночас А. Дакал та О. Бураков звертають увагу на те, що кадрова робота набула переважно реактивного, «мобілізаційного» характеру, а відтік фахівців, вигорання та зниження мотивації стали системними ризиками для публічних інституцій [3, с. 27, 29].

Другим викликом є відмова від конкурсних засад добору кадрів. В умовах воєнного стану призначення на посади державної служби здійснюються без

конкурсу, а тимчасові призначення, які стали єдиним способом просування, перешкоджають кар'єрному зростанню службовців і спричиняють додаткові фінансові витрати державних органів [2, с. 21]. Н. Ларіна також звертає увагу на те, що тривала відсутність конкурсних відборів негативно позначилася на рівні підготовки кандидатів [1, с. 239]. Показово, що О. Черкунов запропонував поняття «надзвичайної публічної служби» – кризової моделі адміністрування, якій притаманні гнучкість, етична неоднозначність і розширення дискреційних повноважень [4, с. 562–563]. Як свідчить його дослідження, з 2022 р. до кінця 2024 р. лише в митній службі було здійснено понад 3 тис. призначень без відкритого конкурсу, причому більше третини призначених згодом було звільнено [4, с. 564].

По-третє, кадрова робота залишається переважно документальною: функції кадрових підрозділів фактично звелися до ведення особових справ, а єдина система підготовки, ротації та просування службовців відсутня [2, с. 24]. Крім того, ефективність управління персоналом стримують низька оплата праці та фрагментарне застосування цифрових інструментів [3, с. 26–27].

Попри зазначені виклики, період повоєнного відновлення відкриває можливості для оновлення системи управління людськими ресурсами. По-перше, кризові рішення доцільно перевести в чітке правове поле, визначивши межі відступів від загальних правил і запобіжники для безконкурсних призначень [4, с. 571–572]. Це створить підґрунтя для повернення до відкритого конкурсного добору, який, зокрема, становить основу системи державної служби Німеччини [2, с. 23]. Водночас, як слушно наголошують А. Дакал та О. Бураков, зарубіжні моделі доцільно адаптувати до українських умов, а не копіювати механічно [3, с. 28]. По-друге, перспективною є цифрова трансформація кадрових процесів, зокрема створення інформаційної бази для прогнозування та моделювання кадрових процесів [2, с. 24], а також використання аналітики людських ресурсів, електронного навчання та стандартів компетентностей [3, с. 31–32]. По-третє, важливим є перехід від інструментального до ціннісно орієнтованого управління персоналом, заснованого на етичному лідерстві,

мотивації до публічної служби та довірі [3, с. 29]. У практичному вимірі це передбачає програми психологічної підтримки, мотивації та утримання кваліфікованих працівників [2, с. 24–25].

Таким чином, воєнний стан загострив проблеми втрати кадрів, відмови від конкурсного добору та недостатньої мотивації службовців. Відтак повоєнне відновлення доцільно розглядати як можливість переходу від кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, що поєднує конкурсний добір, цифрові інструменти, ціннісне лідерство та безперервне навчання службовців упродовж життя [1, с. 244].

Список використаних джерел

1. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 239–257. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.12

2. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Вип. 8. С. 17–27. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27

3. Dakal A., Burakov O. Human resource management in public administration: content, current trends and challenges in the context of Ukraine. Journal of Geography, Politics and Society. 2025. Vol. 15, № 4. P. 23–33. DOI: https://doi.org/10.26881/jpgs.2025.4.03

4. Cherkunov O. Governing in crisis: legal and institutional transformation of Ukraine's customs public service under martial law. Sortuz: Oñati Journal of Emergent Socio-Legal Studies. 2025. Vol. 15, № 2. P. 558–576. DOI: https://doi.org/10.35295/sz.iisl.2324

УДК 005:338.43:330.322(477)

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

Данило БІГУН, студент магістратури
Національного університету
біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна
Руслан ЯНЧЕВСЬКИЙ, кандидат економічних наук,
доцент кафедри адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
Національного університету
біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

Управління інвестиційною програмою агропромислового підприємства потребує узгодження строків капітальних вкладень із надходженням коштів та виконанням зобов’язань. За обмеженого фінансування керівництво має визначати черговість проєктів і умови виділення ресурсів, ураховуючи вплив інвестицій на ліквідність та здатність обслуговувати борг. Фінансові оцінки при цьому мають становити основу процедур погодження й перегляду програми з чітким розподілом відповідальності. Такий підхід узгоджується з принципами корпоративного управління OECD, які передбачають нагляд за бюджетами, капітальними витратами та управлінням ризиками [1, с. 36].

Мета дослідження – обґрунтувати процедуру погодження, фінансування та перегляду інвестиційної програми агропромислового підприємства з урахуванням необхідності своєчасного виконання його зобов’язань. Інформаційну основу становлять консолідовані дані групи ASTARTA за 2025 рік та сценарні розрахунки. Дослідження зосереджено на використанні фінансових показників для визначення пріоритетів вкладень, умов їх поетапного фінансування та підстав для перегляду управлінських рішень. Запропонована процедура передбачає оцінювання прогнозної спроможності виконувати зобов’язання з урахуванням запланованих інвестицій.

За консолідованою звітністю ASTARTA за 2025 рік операційний грошовий потік становив 36,465 млн євро, а грошові виплати на капітальні інвестиції – 102,208 млн євро [2, с. 149]. Покриття цих виплат операційним потоком дорівнювало 35,68%, а їх перевищення над потоком – 65,743 млн євро. Це обґрунтовує необхідність перевіряти інші джерела фінансування програми. Зазначена різниця не тотожна потребі в новому кредиті, оскільки підприємство може використовувати наявні кошти та інші надходження.

Для оцінювання покриття процентних витрат розраховано ICR як відношення EBIT до суми процентів за кредитами й орендними зобов'язаннями [2, с. 145, 149; 3]. Статична перевірка чутливості передбачає умовне скорочення EBIT на 20% за незмінних процентних витрат. Результати наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Сценарна оцінка покриття процентних витрат ASTARTA

Показник	**База 2025 року**	**Зниження EBIT на 20%**
EBIT, млн євро	50,342	40,274
Процентні витрати за кредитами й орендними зобов'язаннями, млн євро	25,911	25,911
ICR, разів	1,94	1,55

Джерело: розраховано автором за [2, с. 145, 149]. Сценарій є авторським припущенням, а не прогнозом результатів підприємства.

За незмінних процентних витрат досягнення ICR 2,0 потребувало б EBIT на рівні 51,822 млн євро, тобто його збільшення на 1,480 млн євро, або 2,94%. Рівень 2,0 використано як додатковий аналітичний орієнтир запасу покриття. Його недосягнення саме по собі не означає порушення ковенантів або необхідності припинення інвестицій.

Пропонується пов'язати погодження програми з перевіркою прогнозних залишків коштів після запланованих платежів. Фінансова служба та кредитне управління оцінюють доступність фінансування й виконання договірних обмежень, а керівники проєктів уточнюють бюджети та строки. Уповноважений орган визначає черговість вкладень з урахуванням обов'язкових потреб,

наслідків відтермінування поточних проєктів та очікуваних результатів нових ініціатив.

Рішення про погодження має встановлювати бюджет, джерела коштів, відповідальних осіб та умови переходу до наступного етапу. Перед виділенням чергової суми перевіряють фактичні витрати, оновлену потребу в коштах і збереження фінансової забезпеченості. Прогнозний касовий розрив, скорочення запасу виконання ковенантів або перевищення бюджету стають підставами для перегляду строків, обсягу чи способу фінансування. Після коригування пропозиція проходить повторну оцінку. Послідовність рішень узагальнено на рисунку 1.

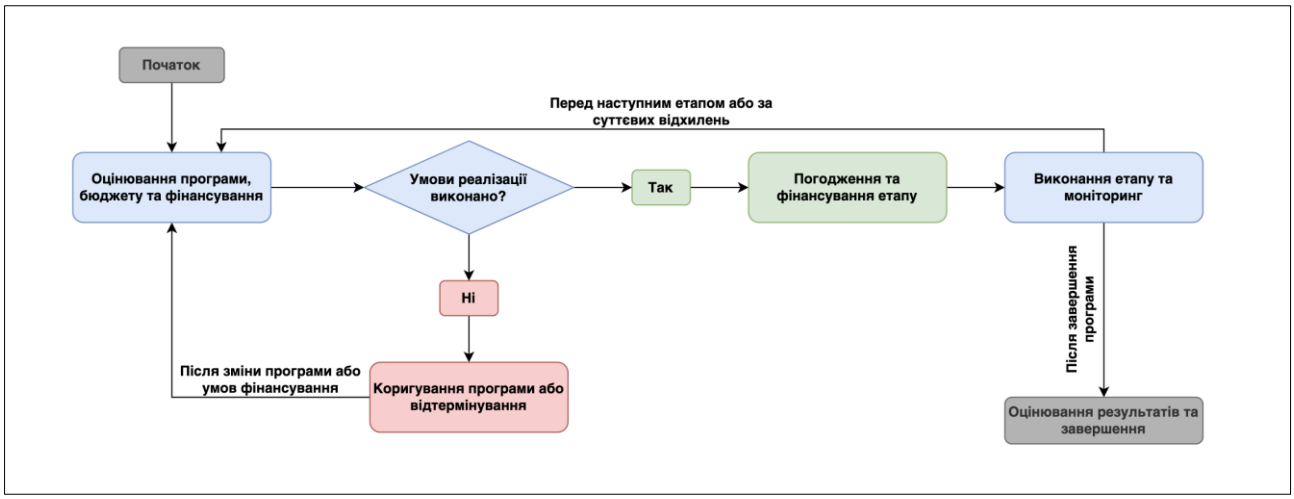

Рисунок 1 – Логіка погодження, фінансування та перегляду інвестиційної програми

Джерело: розроблено автором.

Отже, сценарний аналіз показав чутливість покриття процентних витрат до скорочення операційного прибутку. Запропонована процедура пов’язує погодження інвестиційної програми з перевіркою доступності фінансування, прогнозної ліквідності та договірних обмежень, передбачаючи поетапне виділення коштів, розподіл відповідальності й перегляд рішень за зміни фінансових умов.

Список використаних джерел

1. OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/ed750b30-en.
2. ASTARTA Holding PLC. *Annual Report 2025*. URL: https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2026/04/astarta_ar_2025.pdf
3. Grant Thornton Austria. *Interest Coverage Ratio*. URL: https://www.grantthornton.at/en/service/advisory/valuation/grant-thornton-valuation-data/key-metrics/solvency/interest-coverage-ratio/

УДК 005.32

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ Й ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Українець Влада здобувач вищої освіти (бакалаврського рівня) Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)
Оксана Пащенко к.е.н., доцент Національний університет біоресурсів і природокористування України (м. Київ, Україна)

Сучасний менеджмент перебуває на етапі суттєвих змін, зумовлених розвитком цифрових технологій, глобалізацією економіки та нестабільністю зовнішнього середовища. Традиційні підходи до управління, які ґрунтувалися на суворій ієрархії, централізованому прийнятті рішень та постійному контролі працівників, поступово втрачають ефективність. Сьогодні підприємства змушені швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та шукати нові способи організації роботи. Тому трансформація управлінських моделей стає важливою умовою конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств.

Одним із найважливіших чинників змін у менеджменті є цифровізація. Використання штучного інтелекту, хмарних технологій, автоматизованих систем управління та аналітики великих даних дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, зменшувати витрати й підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень. За даними Євростату, у 2025 р. штучний інтелект використовували майже 20% підприємств Європейського Союзу, тоді як у 2024 р. цей показник становив 13%. Це свідчить про поступове перетворення цифрових інструментів на важливу складову діяльності сучасних організацій [1].

Водночас цифровізація змінює роль керівника. Якщо раніше основна увага приділялася контролю виконання завдань, то сьогодні менеджер повинен аналізувати інформацію, прогнозувати ризики, організовувати командну взаємодію та забезпечувати ефективне використання технологій. Особливого значення набуває гнучке управління, яке передбачає швидке пристосування до нових умов, делегування повноважень і залучення працівників до прийняття рішень.

Важливим напрямом трансформації є перехід від традиційної ієрархічної моделі до гнучких командних структур. Такий підхід дозволяє скоротити час погодження рішень, покращити комунікацію між підрозділами та підвищити відповідальність працівників. Наприклад, використання цифрових платформ для управління проєктами дає змогу розподіляти обов'язки, контролювати виконання завдань і координувати роботу команди незалежно від місця перебування її учасників.

Не менш важливим чинником є глобальні виклики: економічна нестабільність, воєнні конфлікти, порушення логістичних ланцюгів, кіберзагрози та зміни споживчого попиту. За таких умов підприємствам необхідно розвивати антикризове управління, формувати альтернативні стратегії та забезпечувати стійкість своєї діяльності. Особливо актуальним це є для українського бізнесу, який працює в умовах воєнного стану. Підприємства змушені переглядати логістичні маршрути, використовувати дистанційні

формати роботи, шукати нових постачальників і впроваджувати цифрові засоби комунікації.

Окрему увагу сучасний менеджмент приділяє людському капіталу. Попри активний розвиток технологій, саме працівники залишаються важливим ресурсом організації. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму «Future of Jobs Report 2025», до 2030 р. близько 39% наявних професійних навичок працівників можуть змінитися або втратити актуальність. Серед найбільш важливих навичок виділяються аналітичне мислення, гнучкість, лідерство, технологічна грамотність і здатність до постійного навчання [2]. Отже, сучасний менеджер повинен не лише впроваджувати нові технології, а й створювати умови для професійного розвитку персоналу.

Сучасний менеджмент поступово переходить від жорстких централізованих моделей до гнучких, цифрових та орієнтованих на людину систем управління. Цифровізація забезпечує нові можливості для підвищення ефективності підприємств, а глобальні виклики вимагають від керівників стратегічного мислення, адаптивності та готовності до змін.

Таким чином, конкурентоспроможність сучасного підприємства залежить не лише від використання технологій, а й від здатності керівництва поєднувати інновації, людський потенціал та ефективні управлінські рішення.

Список використаних джерел :

1. Eurostat. Digitalisation in Europe – 2026 edition. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2026

2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

3. OECD. How is AI changing the way workers perform their jobs and the skills they require? Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://doi.org/10.1787/8dc62c72-en

УДК 330.338.2

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Сабова Д.М., здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України, м. Київ, Україна
Науковий керівник**: Дергач А.В.,** к.держ.упр., доцент,
в.о.завідувача кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
НУБіП України, м. Київ, Україна

Стратегічний вектор розвитку України на євроінтеграцію зумовлює глибоку трансформацію системи публічного управління та економіки на засадах сталості. Європейський зелений курс, започаткований у грудні 2019 року, виступає новітнім макроекономічним орієнтиром, спрямованим на досягнення кліматичної нейтральності континенту до 2050 року шляхом реалізації концепції «декаплінгу» – розриву між економічним зростанням і навантаженням на довкілля [1]. В умовах післявоєнного відновлення за принципом «Build Back Better» засади ЄЗК стають базовою умовою залучення зовнішніх інвестицій [2; 3]. Особливого значення це набуває для промислово-аграрних регіонів, зокрема Київської області, де бойові дії завдали суттєвої шкоди довкіллю та інфраструктурній базі [4]4.

Аналіз практики державного управління екологічним розвитком на регіональному рівні засвідчує низку системних бар'єрів. За оцінками Міндовкілля, ключовими викликами виступають високий рівень зношеності комунальних мереж, обмеженість місцевих бюджетів та брак кваліфікованих кадрів в органах місцевого самоврядування [3]3.

Як показують дослідження Купалової та ін., існуючі фінансові інструменти, зокрема ставки екологічного податку, не забезпечують стимулювання бізнесу до впровадження низьковуглецевих технологій [4]. Водночас додатковим бар'єром стає соціальний опір («NIMBY-синдром»), який

суттєво уповільнює будівництво нових об’єктів поводження з побутовими відходами [5].

З іншого боку, кризові явища в енергетичному секторі дали поштовх для розбудови децентралізованої генерації. Реалізація обласних програм, зокрема ініціативи «СвітлоДІМ», дозволила понад 800 багатоквартирним будинкам Київщини встановити автономні джерела живлення та відновлюваної енергетики [6]. Для комплексної розв’язки проблем пропонується імплементація Моделі муніципальної адаптації зеленого курсу (ММА-ЗК), що включає чотири ключові блоки: цілепокладальний, інституційно-кадровий, операційно-інструментальний та партисипативний. Співвідношення пропонованих інструментів та їхньої очікуваної ефективності наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка ефективності впровадження інструментів зеленого курсу на регіональному рівні

Інструмент	**Очікуваний результат до 2030 року**	**Джерело ресурсної підтримки**
Регіональний гарантійний ЕСКО-фонд	Скорочення споживання енергії на 55%	Місцевий бюджет, ДФРР
Муніципальні зелені облігації	Залучення приватного капіталу в інфраструктуру	Ринок капіталу, програма Ukraine Facility
Кліматичні асамблеї громад	Зниження рівню «NIMBY-синдрому»	Міжнародні донорські гранти

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Розрахунки демонструють, що за умови реалізації інноваційно-цільового сценарію та термомодернізації комунальних об’єктів енергоємність муніципального сектору регіону зменшиться на 40–50%. Перехід від традиційного реактивного управління до довгострокового проєктного менеджменту дасть змогу регіонам України сформувати енергоефективну економіку.

Список використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 (дата звернення: 21.10.2026).
2. The European Green Deal: Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 2019. COM(2019) 640 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN (дата звернення: 10.09.2026).
3. Купалова Г. І., Гончаренко Н. В., Олешко Є. В. Економічні інструменти екологічної політики України у досягненні цілей Європейського зеленого курсу. *Економічна парадигма*. 2024. № 2 (82). С. 157–165.
4. Стратегія розвитку Київської області на 2021–2027 роки (нова редакція): затв. рішенням Київської обласної ради від 06.03.2025 р. № 1259-31-VIII. 365 с.
5. Калетнік Г.М., Шпикуляк О.Г., Хвесик Ю.М., Білокінна І.Д. Розвиток кооперації у реалізації потенціалу відновлюваних джерел енергії для впровадження «зеленого» курсу і сталого розвитку сільських територій. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2022. № 12 (31). С. 26–38.
6. СвітлоДІМ: понад 800 багатоквартирних будинків у Київській області посилили енергонезалежність. Київська обласна державна адміністрація : офіційний портал. 2026. URL: https://koda.gov.ua/svitlodim-ponad-800-bagatokvartyrnyh-budynkiv-u-kyyivskij-oblasti-posylyly-energonezalezhnist/ (дата звернення: 21.10.2026).

СИСТЕМА ЗАХОДІВ З ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вишневська О.В. магістр,
Тюріна А.А. к.е.н., доцент кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД,
НУБіП України, м. Київ, Україна

В умовах високої динамічності сучасного ринкового середовища та обмеженості виробничих ресурсів критичним фактором конкурентоспроможності підприємства стає якість операційного менеджменту. Планування робочих процесів виступає базовим інструментом, що забезпечує безперервний і системний зв’язок між довгостроковими стратегічними цілями суб’єкта господарювання та його повсякденною операційною діяльністю.

У практиці управління планування передбачає системне вирішення комплексу завдань: ідентифікацію необхідного обсягу робіт, установлення їхньої чіткої послідовності, адресний розподіл обов'язків між конкретними виконавцями, часове узгодження строків виконання, комплексне оцінювання потреби в матеріальних і людських ресурсах, а також обґрунтування критеріїв контролю. Раціонально побудована система планування мінімізує виробничі втрати, підвищує прозорість операційної діяльності, дає змогу завчасно діагностувати «вузькі місця» й внутрішні обмеження системи, оперативно реагувати на виникаючі відхилення та гарантувати синхронізацію дій між усіма залученими учасниками процесу.

Для оптимізації процесів планування на підприємстві, варто розглянути впровадження ряду заходів, зокрема:

1. З метою переходу від суто функціонального бачення до наскрізного процесного управління варто створити єдиний реєстр ключових процесів із зазначенням власника, входів, результату, клієнта процесу, строків, ризиків і показників якості. Такий реєстр формує спільну мову між функціями. Власник процесу відповідає за наскрізний результат, тоді як функціональні керівники забезпечують компетентність і ресурси.

2. Для забезпечення гнучкості та точності операційного менеджменту доцільно застосовувати трирівневий каскадний цикл планування «місяць – тиждень – день». Щомісяця узгоджуються прогноз попиту, закупівлі, бюджет і потреба в ресурсах. Щотижня уточнюють обсяги, доступність персоналу й транспортні піки. Щодня узгоджуються пріоритетні замовлення, нестача товару, відхилення від строків і рішення щодо перерозподілу ресурсів.

3. Для уникнення суперечливих або дублюючих вказівок необхідно стандартизувати постановку завдань. Кожне завдання має містити результат, строк, відповідального, пріоритет, залежності та критерій приймання. Матриця RACI розмежовує виконавця, особу з кінцевою відповідальністю, консультантів та осіб, яких інформують, що знижує ризик суперечливих доручень.

4. Оперативний контроль реалізується за рахунок коротких щоденних або щотижневих план-факт нарад. Такі наради мають фокусуватися виключно на істотних відхиленнях, діагностиці першопричин збоїв, узгодженні коригувальних дій із призначенням відповідального та термінів реалізації.

5. Система планування повинна функціонувати за замкненим циклом безперервного вдосконалення: виявити відхилення → встановити причину → запропонувати зміну → пілотне тестування → стандартизувати успішний результат. Необхідно уникати покарання за саме повідомлення про проблему, оскільки це стимулює приховування помилок.

Перед упровадженням таких заходів необхідно зафіксувати базовий стан за однією методикою протягом кількох типових циклів. Базове значення має враховувати сезонність, обсяг замовлень, асортимент і доступність ресурсів. Кожна метрика повинна мати визначення, формулу, джерело, власника, частоту оновлення й правила оброблення пропусків. Єдиний словник даних дозволяє уникнути ситуації, коли різні підрозділи порівнюють показники з різними правилами.

Варто зазначити, що результат, ефект і вплив потрібно розмежовувати. Результат – створений продукт, наприклад карта процесу; ефект – зміна часу або

якості; вплив – довгострокова зміна бізнес-результату. Це запобігає необґрунтованому приписуванню всіх змін одному проєкту.

Дорожня карта впровадження запропонованих рішень структурована за горизонтами та ключовими індикаторами ефективності (табл. 1).

Таблиця 1. Система заходів щодо оптимізації процесів планування на підприємстві

Захід	Горизонт	Очікуваний результат	KPI
Карта процесів	0–1 місяць	Єдине розуміння етапів робочих процесів	Частка описаних процесів
Єдиний календар	1–2 місяці	Менше конфліктів ресурсів	Частка задач у плані
Матриця RACI	1–2 місяці	Чіткі повноваження та розподіл відповідальності	Час погодження
План-факт цикл	2–3 місяці	Раннє виявлення відхилень	Відхилення з визначеною причиною
Пілот цифрового реєстру	3–4 місяці	Видимість статусів виконання завдань	Актуальність статусів

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-4].

Реалізація запропонованого комплексу організаційно-управлінських заходів дозволяє перетворити планування з формальної бюрократичної процедури на динамічний контур управління підприємством. Синтез процесного опису операцій, матриці RACI, каскадного календаря «місяць – тиждень – день» та культури безпечного розбору відхилень забезпечує синергетичний ефект, гарантуючи збалансованість показників внутрішньої продуктивності та високу цінність для кінцевого споживача. Комплексне застосування розроблених інструментів виключає довільне нормування праці та створює об'єктивне підґрунтя для цифрової трансформації операційного менеджменту підприємства.

Список використаних джерел

1. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навч. посібник. Київ : НУБіП України, 2024. 303 с.

2. Костюк О.Д., Тюріна А.А., Тюрін О.В. Менеджмент людського капіталу та управління кадровою безпекою в умовах повоєнного відновлення України. Актуальні проблеми економіки. 2026. № 7 (301). С. 143-154. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-301-143-154

3. Лопатка С., Лопатка О. Інтелектуальні системи планування та оптимізації бізнес-процесів підприємства. Здобутки економіки: перспективи та інновації, 2026. (26). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19124239.

4. Чорна Л. О., Швед В. В., Омельченко О. В., Плясецька І. А. Особливості організації і планування виробничої діяльності підприємства. Економіка та Регіон. 2026. № 2 (101). С. 180–188. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.2(101).4649 .

UDC 502.1 / 504.06

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT FOR POST-WAR RECOVERY: ASSESSING ECOSYSTEM DAMAGE AND COMPENSATION MECHANISMS

Lososevskyi D.M.
Undergraduate student (Bachelor's level)
Specialty 101 "Ecology"
Academic supervisor : Nataliia Semenyshena
DrSc in Economics, professor
Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine

Military aggression against Ukraine has inflicted destructive impacts on the environment, the nation's natural resource potential, and its ecological security – impacts unprecedented in both scale and severity. According to official data from the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine, as of 2026, the total verified environmental damage exceeds 2.5 trillion UAH (over 65 billion EUR). The degradation and physicochemical contamination of soils – tainted by heavy metals, petroleum products, and explosive residues – alongside the widespread burning

of forest ecosystems, the destruction of hydraulic infrastructure, and the flooding of mines, pose long-term environmental threats and hinder the socio-economic recovery of local communities.

There is an urgent need to implement modern environmental management that integrates tools for systems analysis, economic valuation of losses, alignment with EU regulatory frameworks, and the monetization of ecosystem services. A key objective of this management approach is to translate environmental challenges into the pragmatic "language of business" – by calculating return on investment (ROI), optimizing operational (OPEX) and capital (CAPEX) expenditures, managing risks, and attracting international "green" capital, all within the framework of the "Build Back Better" concept.

The purpose of this study is to provide a systemic rationale for the managerial, regulatory, and economic mechanisms used to assess environmental damage caused by hostilities; to develop a practical algorithm for securing compensation through international legal institutions; and to identify tools for the resource-efficient restoration of regional ecosystems and the mobilization of investment. The legal framework for documenting environmental damage in Ukraine is anchored by the Law of Ukraine "On Environmental Protection," the Law of Ukraine "On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period up to 2030" (No. 2697-VIII), and the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 20, 2022 (No. 32), which addresses damage inflicted upon Ukraine as a result of the armed aggression by the Russian Federation. Direct and indirect losses are calculated according to methodologies established by the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources, as approved by Order No. 167 (regarding land pollution and contamination), Order No. 175 (regarding atmospheric air), and Order No. 252 (regarding water bodies).

In an international context, key instruments include the EU Environmental Liability Directive (2004/35/EC), the Industrial Emissions Directive (2010/75/EU), and UN General Assembly Resolution ES-11/5, which established the International Register of Damage for Ukraine (RD4U). These acts set rigorous standards for the

evidentiary base – including the "chain of custody" – required for submitting claims to specialized compensation tribunals or for use in disputes before the International Court of Justice.

Environmental management for post-war recovery must function as an integrated, multi-level system encompassing digital, engineering-technological, economic, and investment solutions:

1. Geoinformation controlling and digital monitoring. Ensuring data validity in compliance with the requirements of international compensation institutions necessitates a shift toward remote sensing (utilizing satellite systems such as Planet Labs, Sentinel-2, and Landsat-9) combined with GIS modeling. This enables high-precision calculation of the areas of degraded land, the perimeters of fires, and the volumes of flooded areas, all without exposing experts to the risk of landmines. Digital cartograms and time-series imagery serve as irrefutable evidence for calculating "opportunity costs" incurred by agricultural holdings, forestry enterprises, and local communities.

2. Circular management of demolition waste (Cradle-to-Cradle). Military operations in Ukraine have generated over 60 million tons of demolition waste. The management strategy involves deploying mobile, small-scale sorting units directly at the sites where this waste has accumulated. Reusing crushed concrete, brick, and rebar for the restoration of transport infrastructure and the production of construction materials reduces operational expenditures (OPEX) related to logistics and landfill disposal by 35–45%, while also minimizing the need for the primary extraction of mineral raw materials from quarries.

3. Resource-efficient biotechnological soil restoration. Mechanical excavation and replacement of contaminated topsoil is a capital-intensive procedure (with CAPEX exceeding €120,000–€150,000 per hectare).

An effective alternative management approach is phytoremediation – the cultivation of industrial or energy-crop hyperaccumulators (such as miscanthus, willow, or sorghum) that extract heavy metals and petroleum residues.

The resulting biomass is used to produce pellets or biogas, ensuring a positive return on investment (ROI) by the third or fourth year of the project.

4. Monetization of ecosystem services and PES mechanisms. The conservation and restoration of biodiversity should be viewed as the capitalization of natural assets. Implementing a "Payments for Ecosystem Services" (PES) framework enables communities to receive compensation from businesses and international funds for preserving water-protection zones, recreational areas, and anti-erosion forest plantations, as well as for providing decarbonization services (carbon sequestration).

5. Green finance, ESG transformation, and Green Bonds. Attracting the private capital required for restoration is only possible if projects meet the criteria of the EU Taxonomy and ESG standards. Issuing municipal or corporate green bonds, alongside securing grants from international programs (such as Horizon Europe, LIFE, or the EIC), can reduce the cost of capital by 2.5–4.0% compared to standard bank loans.

Table 1. Comparative analysis of environmental management tools for post-war reconstruction

Instrument / Approach	Environmental Performance	Economic Impact (OPEX / CAPEX)	Expected ROI
Circular waste recycling	Reduction of landfill areas by 80–85%, closing material loops	35–45% reduction in infrastructure construction OPEX	1.5–2 years
Phytoremediation for soil restoration	Removal of heavy metals, decarbonization (CO_2 sequestration)	4–5-fold decrease in CAPEX for soil remediation	3–4 years
Payments for Ecosystem Services (PES)	Preservation of biodiversity, protection of water and forest basins	Creation of an additional revenue source for amalgamated territorial communities (ATCs)	Ongoing
Municipal Green Bonds and ESG	Ensuring alignment with the climate goals of the EU Green Deal	2.5–4.0% reduction in the cost of capital	In line with the debt cycle

So, developing effective environmental management for post-war recovery is a key strategic prerequisite for ensuring Ukraine's environmental security and economic growth. A synergy – combining rigorous legal assessment of environmental damage (aligned with EU standards and the RD4U framework) with the digitalization of geoinformation monitoring, the implementation of circular economy principles, and biotechnological soil restoration – enables the creation of a transparent investment model. This facilitates the effective mobilization of international reparation funds and private green capital, transforming post-war reconstruction into a driver for the innovative development of enterprises and territorial communities.

References

1. On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period up to 2030: Law of Ukraine dated February 28, 2019, No. 2697-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19 (accessed: October 22, 2026).

2. On Approval of the Procedure for Determining Harm and Losses Caused to Ukraine as a Result of the Armed Aggression of the Russian Federation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 20, 2022, No. 326. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-%D0%BF (accessed: October 22, 2026).

3. World Bank, Government of Ukraine, European Union, UN. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3: February 2022 – December 2023). Washington / Kyiv, 2024. 164 p. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-assessment-guarantees-reconstruction-and-recovery-needs-in-ukraine (accessed: October 22, 2026).

4. Register of Damage for Ukraine (RD4U). Official web portal. The Hague, 2024. URL: https://rd4u.coe.int (date of access: 22/10/2026).

5. European Parliament and Council. Directive 2004/35/CE on environmental liability with regard to the prevention and remedying of environmental damage. Official Journal of the European Union, L 143, 30.04.2004. URL: https://eur-

lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004L0035 (access date: 22.10.2026).

6. European Parliament and Council. Directive 2010/75/EU of 24 November 2010 on industrial emissions (integrated pollution prevention and control). Official Journal of the European Union, L 334, 17.12.2010. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32010L0075 (access date: 22.10.2026).

ПЕРЕГОВОРИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ПОЗИЦІЙНОГО ТОРГУ ДО МЕДІАЦІЇ

Тюрін О.В., аспірант, асистент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД
Тюріна А.А., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
НУБіП України, м. Київ, Україна

В умовах динамічного бізнес-середовища, постійних викликів, спричинених війною в Україні, та емоційного виснаження суспільства ефективність керівника визначається не лише здатністю ухвалювати директивні рішення та розпоряджатися ресурсами, а й умінням будувати конструктивну комунікацію з підлеглими, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Переговори перестали бути виключно дипломатичним або торговельним інструментом — сьогодні це невід'ємна функція та щоденна практика сучасного ефективного менеджменту. Вміння активно слухати, домовлятися, виявляти приховані потреби сторін та знаходити взаємовигідні рішення стає однією з ключових Soft Skills компетенцій успішного управлінця.

Слід підкреслити, що переговори у своїй основі — це не битва, не лінійна формула і не спроба «переламати» опонента [1]. Як влучно зазначає колишній спеціаліст ФБР із визволення заручників за допомогою діалогу Кріс Восс, переговори являють собою процес відкриття та збору інформації, де головна

мета — домовляння та задоволення потреб, а не знищення іншої сторони [1]. Водночас управлінська практика свідчить про наявність різних підходів до переговорного процесу.

Зокрема, Р. Волтон та Р. МакКерсі поділяють переговори на [2]:

- дистрибутивні (позиційний торг) – орієнтовані на розподіл обмеженого ресурсу, так звана «гра з нульовою сумою». Виграш однієї сторони означає відповідну втрату для іншої, а кожна зі сторін зосереджується передусім на захисті та просуванні власних позицій;
- інтегративні – орієнтовані на створення додаткової цінності, більше відомі як «виграв-виграв». Вони передбачають врахування найцінніших потреб обох сторін та пошук поступок, які є малозатратними для одного суб'єкта, але мають високу цінність для іншого.

Аналізуючи стратегії взаємодії, зокрема матрицю Дж. Левікі та А. Хіама (рис. 1), менеджер має усвідомлювати пріоритет між результатом та збереженням стосунків [4]. Х. Корнеліус стверджує, що конкурентна стратегія «Виграв-Програв» рідко дає довгостроковий ефект, оскільки сторона, що програла, часто відмовляється від подальшої співпраці або саботує ухвалені рішення [5]. У той же час компроміс нерідко стає лише частковим задоволенням вимог («не виграв — не програв»), тоді як справжній успіх полягає у досягненні співробітництва — консенсусу [4]. Г. Кеннеді зауважував, що мета ефективних переговорів — досягти успіху й отримати своє не експлуатуючи інших [3].

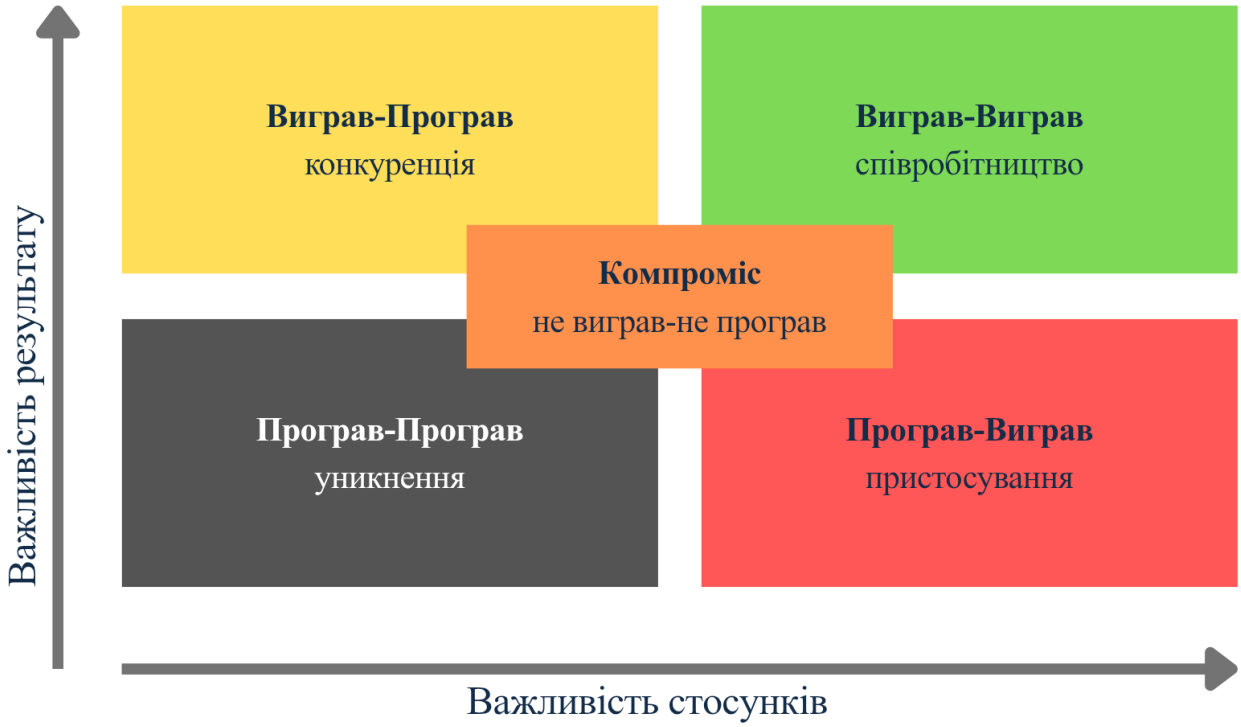

Рис. 1. Матриця переговорів Дж. Левікі та А. Хіама [4].

Важливо окремо підкреслити, що такий підхід до переговорів, як ігнорування (уникнення) може в короткостроковій перспективі виглядати привабливим, проте в довгостроковій призводити до результату «Програв-Програв», коли обидві сторони ризикують втратити стосунки так і не досягнувши своєї мети.

Фундаментальний зсув у парадигмі управлінських переговорів відбувся завдяки концепції принципових переговорів Р. Фішера та В. Юрі, більше відомому як Гарвардська модель переговорів. На відміну від жорсткого чи м'якого позиційного торгу, принципові переговори пропонують змінити самі правила гри й перейти від протистояння до спільного вирішення проблеми. Концепція базується на чотирьох базових елементах [6]:

- люди. Відокремлення людини від проблеми (бути м'яким до людей, але жорстким до проблеми);
- інтереси. Фокусування на глибинних інтересах та потребах сторін, а не на їхніх початкових задекларованих позиціях;
- варіанти. Розробка спектра творчих взаємовигідних альтернатив до ухвалення остаточного рішення;

- критерії. Використання незалежних та об’єктивних стандартів для оцінки рішень, а не змагання сили волі.

Переговори за інтересами дозволяють вийти з глухих кутів позиційного протистояння. Особливе значення підхід, що базується на інтересах, має для розв'язання конфліктів в організації: у теорії вирішення конфліктів відома модель ВПІ «Влада — Право — Інтерес» В. Юрі, Ж. Бретта та С. Голдберга. Якщо у силових чи юридичних суперечках сторони спираються на владні повноваження або формальні норми права, що часто є дороговартісним та деструктивним шляхом, то фокусування на інтересах формує стійкий фундамент для порозуміння [7].

Саме на підходах переговорів за інтересами базується медіація — позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів [8]. Медіатор не ухвалює рішення за учасників і не нав'язує власну позицію, його завдання — створити безпечний комунікативний простір, допомогти сторонам трансформувати мову вимог і претензій («ти мусиш», «в мене є право») у мову інтересів та потреб («що для тебе важливо?», «що станеться, якщо...?»).

Звернення до медіації дає сторонам спору можливість делегувати медіатору емоційно напружене та таке, що потребує спеціальних навичок, управління процесом переговорів, при цьому зберігаючи за собою повну свободу та контроль у прийнятті рішень.

Завдяки фокусуванню на глибинних інтересах медіація дозволяє [6]:

- перетворити суперників на партнерів, які разом працюють над вирішенням проблеми;
- ідентифікувати коріння проблеми і працювати з ним, а не лише з проявами;
- знайти нестандартні інтегративні рішення, які не були очевидними на початку суперечки;

- зберегти та зміцнити ділові стосунки всередині колективу чи з зовнішніми контрагентами;
- значно збільшити вірогідність виконання домовленостей без примусу та тиску.

Переговори є фундаментальним інструментом сучасного менеджменту, а вміння відходити від дистрибутивного позиційного торгу на користь інтегративних принципів безпосередньо впливає на ефективність організації. У свою чергу переговори за інтересами слугують концептуальною основою медіації, пропонуючи конструктивну альтернативу силовому чи адміністративному тиску [6].

Тож, впровадження медіаційних підходів та культури принципових переговорів у корпоративну практику дозволяє управлінцям не лише ефективно вирішувати конфліктні ситуації, а й створювати довгострокову додану цінність для бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Voss C. Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It / Chris Voss, Tahl Raz. New York : HarperBusiness, 2016. 288 p.
2. Walton R. E. A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System / R. E. Walton, R. B. McKersie. Ithaca, NY : Cornell University Press, 1991. 456 p.
3. Kennedy G. Everything is Negotiable: How to Get the Best Deal Every Time / Gavin Kennedy. 4th ed. London : Random House Business Books, 2012. 384 p.
4. Lewicki R. J., Hiam A., Olander K. W. Think Before You Speak: A Complete Guide to Strategic Negotiation. New York : John Wiley & Sons, 1996. 304 p.
5. Cornelius H. Everyone Can Win: Responding to Conflict / Helena Cornelius, Shoshana Faire. 2nd ed. Chatswood : Simon & Schuster, 2006. 352 p.

6. Fisher R. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In / Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. 3rd ed. New York : Penguin Books, 2011. 224 p.

7. Ury W. L., Brett J. M., Goldberg S. B. Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988. 201 p.

8. Про медіацію : Закон України від 16 лист. 2021 р. № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 15, ст. 138. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text (дата звернення: 01.11.2026).

GREENWASHING IN CORPORATE ESG REPORTING

Kuznetsova K.M.
Undergraduate student (Bachelor's level)
Specialty 101 "Ecology"
Semenyshena N.V.
Doctor Science in Economics, Professor
Kherson State Agrarian and Economic University

Corporate environmental responsibility has gradually evolved from a tool for image-based marketing into a key factor in assessing a company's investment attractiveness, competitiveness, and long-term sustainability. However, the rapid surge in demand for "green" assets, combined with information asymmetry between the corporate sector and stakeholders, has fostered the spread of "greenwashing" – a practice involving the exaggeration, selective presentation, or distortion of information regarding the actual environmental attributes of products, services, or corporate strategies.

In the context of Ukraine's European integration, the issue of greenwashing in corporate non-financial reporting has taken on particular significance. Inaccurate environmental data can distort market competition, undermine trust in genuine

environmental initiatives, and pose financial risks to investors. Consequently, the development and implementation of objective environmental audit methods to verify ESG data represent a pressing scientific and practical challenge in the fields of ecology and sustainable development management.

Greenwashing within the ESG sphere is a complex phenomenon that encompasses the manipulation of non-financial indicators, the selective disclosure of data, and the use of poorly substantiated environmental claims. In corporate reporting, several typical strategies can often be identified:

– a "hidden trade-off": A company highlights specific, localized environmental achievements while remaining silent about significant negative impacts from its core operations, such as an increase in greenhouse gas emissions or the discharge of pollutants.

– a "lack of evidence": A company claims to have reduced its carbon footprint, improved energy efficiency, or "greened" its supply chains, yet fails to provide supporting documentation, a description of the methodology used, raw data, or the results of an independent audit.

Another strategy is the declaration of unsubstantiated goals – a form of "Net Zero greenwashing." A company may announce a strategy to achieve carbon neutrality by 2040–2050, but fail to define short-term investment plans, interim targets, the departments responsible for implementation, or the budgets allocated for asset modernization. In such cases, the long-term goal may be purely declarative.

Important international benchmarks include the EU's Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), the EU Taxonomy Regulation for sustainable activities, ISO standards, and international methodologies for greenhouse gas accounting. European initiatives aimed at substantiating environmental claims seek to ensure that such assertions are specific, verifiable, and clear. However, as the status and applicability of specific legislative acts can change, it is essential to verify them through official sources before incorporating them into practice.

A key tool for countering greenwashing is an environmental audit, which involves analyzing documentation, verifying raw data, evaluating calculation

methodologies, and comparing a company's public claims against its actual operational performance. To this end, it is advisable to employ complementary tools, such as:

– Life cycle assessment (LCA) of products: This approach makes it possible to assess the environmental impact of products at various stages – from raw material extraction and production to transportation, use, and disposal.

– Greenhouse gas (GHG) verification: The GHG Protocol and the ISO 14064 series of standards are used to account for and verify GHG emissions. Scope 1 covers direct emissions from sources controlled by the company; Scope 2 covers indirect emissions (such as those from purchased energy, steam, or cooling); and Scope 3 covers other indirect emissions within the value chain (arising from purchased raw materials, transportation, product use, and end-of-life treatment).

– Auditing of self-declared environmental claims (ISO 14021): ISO 14021 sets out requirements for self-declared environmental claims, which fall under Type II environmental labeling.

– Digital controlling and objective monitoring: Tools such as satellite data, automated emission monitoring systems, digital supply chain traceability platforms, and laboratory measurements can help identify discrepancies between reported data and the actual state of the environment, thereby reducing reliance on company-provided information.

Greenwashing poses significant risks to the investment sector. If capital providers rely on inaccurate ESG reporting, they may misjudge the costs associated with environmental upgrades, regulatory constraints, and the long-term sustainability of a business model.

For companies exporting to the EU, requirements regarding carbon data and the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) – within the scope of its application – may be significant.

To mitigate the risks of greenwashing, businesses should adopt a unified methodology for collecting environmental data, designate personnel responsible for its preparation, maintain primary documentation, and clearly define the boundaries of their calculations. Environmental objectives should be supported by interim indicators,

defined timelines, financing plans, and regular progress disclosures. Independent verification is particularly crucial for key metrics related to emissions and resource use, as well as for claims regarding the environmental benefits of products. For their part, investors should evaluate not only the claims themselves but also the quality of the underlying methodology, the completeness of the reporting, capital expenditures, and evidence of achieved results.

Greenwashing in corporate ESG reporting undermines trust in environmental claims and creates risks for investors, consumers, and honest market participants. Identifying such practices requires a systematic approach that combines life-cycle assessment, verification of greenhouse gas emissions, auditing of self-declared environmental claims, and the use of objective monitoring data. The effectiveness of these tools depends on the completeness of the information provided, the transparency of the methodologies used, and the independence of the verification process.

For Ukraine, key priorities include developing practices for credible ESG reporting, enhancing the competence of auditors, and gradually aligning regulatory approaches with current EU requirements. Corporate environmental claims must be grounded in measurable outcomes and verifiable evidence, rather than relying solely on marketing rhetoric.

References

1. 1. *On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the Period up to 2030:* Law of Ukraine dated February 28, 2019, No. 2697-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19.

2. *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting (CSRD)*. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj.

3. *European Commission. Proposal for a Directive on substantiation and communication of explicit environmental claims (Green Claims Directive).* 2023. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/green-claims_en

4. *Greenhouse Gas Protocol. Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*. World Resources Institute (WRI) та World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), 2011. URL: https://ghgprotocol.org/standards-guidance (дата звернення: 20.10.2026).

5. *International Organization for Standardization*. ISO 14021:2016 Environmental labels and declarations – Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling). Geneva: ISO, 2016.

6. *International Organization for Standardization*. ISO 14040:2006 Environmental management – Life cycle assessment – Principles and framework. Geneva: ISO, 2006.

7. *International Organization for Standardization*. ISO 14044:2006 Environmental management – Life cycle assessment – Requirements and guidelines. Geneva: ISO, 2006.

8. *International Auditing and Assurance Standards Board*. International Standard on Sustainability Assurance (ISSA) 5000: General Requirements for Sustainability Assurance Engagements. 2024. URL: https://www.iaasb.org/ (дата звернення: 20.10.2026).

ENVIRONMENTAL CONSEQUENCES OF WARFARE AND STRATEGIC PRIORITIES FOR THE RECOVERY OF THE BILOZERKA SETTLEMENT TERRITORIAL COMMUNITY

Synkov I.,
undergraduate student (Bachelor’s level)
in the field of study 101 "Ecology"
Semenyshena N.,
Dr. of Economics, Professor
Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine

Russia's full-scale aggression against Ukraine has caused widespread damage to the natural environment, particularly in territories that have experienced occupation

and remain directly affected by hostilities. One such area is the Bilozerka Settlement Territorial Community in Kherson Oblast, whose natural resource potential is essential for agriculture, the local economy, and the livelihoods of its residents.

According to the Community Development Strategy through 2030, as of September 2023, a total of 820 residential, social, and industrial infrastructure facilities had been damaged across 13 of the community's 25 settlements. The population declined from 21,681 at the beginning of 2022 to approximately 9,321 as of January 1, 2025 [1]. These figures reflect not only the scale of humanitarian and economic losses but also a substantial decline in the community's capacity to ensure effective natural resource management.

An analysis of the Strategic Environmental Assessment (SEA) Report indicates that the most serious environmental threats facing the community include land contamination and the presence of landmines and explosive remnants of war, soil disturbance, deterioration of surface water and groundwater quality, the generation of debris from damaged and destroyed structures, and damage to natural ecosystems [2].

Particular attention should be paid to agricultural land, as contamination by explosive remnants of war and other munition residues imposes long-term restrictions on its safe and productive use. At the same time, inadequate wastewater management infrastructure, disturbances to riparian buffer zones, and unauthorized waste accumulation increase the risk of secondary environmental contamination.

The consequences of the destruction of the Kakhovka Hydroelectric Power Plant in June 2023 have become an additional factor contributing to environmental instability. In particular, flooding affected residential buildings in the village of Kizomys, further complicating living conditions and recovery efforts in the area [1].

Thus, environmental threats are closely interconnected: land degradation restricts economic activity, water contamination undermines public health and sanitation, while infrastructure damage hampers efforts to address these problems.

The principal documents guiding the community's recovery are the Bilozerka Settlement Territorial Community Development Strategy through 2030, the Action

Plan for 2026–2027, and the Strategic Environmental Assessment Report covering these documents [1–3].

The Strategy establishes two key strategic objectives: developing a competitive local economy within a safe environment and building a people-centred community. From an environmental perspective, particular importance is attached to restoring water supply systems, improving waste management, enhancing energy efficiency, and developing natural and recreational areas.

However, the analysis reveals a significant challenge: the planned infrastructure measures alone cannot fully ensure environmental safety without first establishing the actual extent of contamination across the community's territory. Therefore, implementation of the Strategy requires closer integration of reconstruction activities with environmental monitoring, assessment of war-related environmental damage, and prioritization of environmental protection measures.

Based on the analysis, the following priority areas for environmental recovery are proposed:

– environmental Assessment and Inventory of Affected Areas. Conducting surveys of land, water bodies, and damaged sites to identify potentially contaminated areas, with priority given to assessing agricultural land once explosive hazards have been addressed.

– restoration of Water Security. Modernising water supply and wastewater management systems, monitoring drinking water quality, and preventing untreated wastewater from entering natural water bodies.

– safe Management of War-Related Waste. Establishing separate accounting, assessment, and appropriate management procedures for debris from damaged and destroyed structures, including materials that may contain hazardous substances.

– restoration of Natural Ecosystems. Assessing the condition of damaged landscapes, conserving natural riparian ecosystems, restoring protective vegetation, and incorporating climate-related risks into recovery planning.

– integration of Environmental Safety into Recovery Governance. Introducing a system for prioritising recovery projects based on environmental risks, public safety considerations and long-term socio-economic benefits.

It is essential that environmental assessments, clearance of explosive ordnance and reconstruction are implemented not as isolated activities but as coordinated components of an integrated community recovery programme.

The experience of the Bilozerka Settlement Territorial Community demonstrates that the environmental consequences of war extend far beyond direct damage to the natural environment. They affect the territory's economic potential, public health, the functioning of essential infrastructure and the prospects for displaced residents to return.

A key strategic priority should therefore be a shift from addressing individual consequences of destruction towards comprehensive, environmentally sustainable recovery based on systematic monitoring, risk assessment and the responsible use of natural resources.

The recovery of the Bilozerka community should thus be viewed not merely as restoring the territory to its pre-war condition, but as creating the conditions necessary for land scarred by war to become a safe place to live and work once again, and a foundation for the well-being of future generations.

References

1. Bilozerka Settlement Territorial Community Development Strategy through 2030. 2025. 95 p. (in Ukrainian).

2. Strategic Environmental Assessment Report on the Bilozerka Settlement Territorial Community Development Strategy through 2030 and the Action Plan for 2026–2027. 2026. 106 p. (in Ukrainian).

3. Action Plan for 2026–2027 for the Implementation of the Bilozerka Settlement Territorial Community Development Strategy through 2030. 2025. 119 p. (in Ukrainian).

GREEN STARTUP MANAGEMENT IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS

N.G. Kipishynova
Undergraduate student (Bachelor's level), Specialty 101
N.V. Semenyshena
Doctor of Economics, Professor
Kherson State Agrarian and Economic University, Ukraine

Today, the issues of environmental pollution and the excessive use of natural resources require not only ecological measures but also new business solutions. Green startups operate across various domains: they recycle waste, create eco-friendly packaging, develop renewable energy, and offer energy-saving solutions. At the same time, for a product to reach the market, it is necessary to assess demand, calculate costs, secure funding, and determine the value it provides to the consumer [1; 3].

In this context, "green startup management"—the organization of work on an eco-oriented business project, from the initial concept to its implementation and subsequent development—plays a crucial role. For Ukraine, this field holds practical significance: it can facilitate the adoption of environmental technologies, the emergence of new businesses, and a more rational use of resources.

The objective of this research was to examine the key stages in the development of green startups, the specifics of their market entry, available support mechanisms, and the challenges that arise when implementing environmental innovations.

The first stage involves identifying an environmental problem that can be addressed through a new product or service. At this phase, it is essential to evaluate who needs the proposed solution, what resources are required for its creation, and whether the idea can be implemented at a reasonable cost. For instance, when developing eco-friendly packaging, one must determine the raw materials, production methods, material durability, disposal conditions, and projected production costs. Consequently, a startup must simultaneously evaluate both the environmental impact and the practical value of its product. The next stage is the validation of the idea. This involves creating a prototype or a trial sample, testing it, and gathering feedback from potential customers. Such validation helps identify shortcomings and determine

whether consumers are willing to pay for the product; even an environmentally beneficial innovation may fail to gain traction if it is too expensive, inconvenient, or does not meet the needs of buyers. Therefore, management must plan for testing, define success criteria, and use the results to refine the product.

A crucial aspect of developing a "green" startup is securing funding. In the early stages, a startup might rely on personal savings, attract investors, or apply for grant programs. For instance, in 2026, the "Youthquake" national business incubator allowed young participants to develop GreenTech projects and seek financial support for solutions related to recycling, clean energy, and efficient resource use [6].

In Ukraine, there are various state-level and international mechanisms for business support. Notably, the "Green Platform" catalog—published by the Ministry of Economy—brings together over 100 funding programs for businesses and communities, including grants, low-interest loans, and leasing options for energy-efficient equipment [5].

Another example is "Startup EDGE," a grant program for startups in the fields of Deep Tech, Green Tech, and EdTech. It offers grants of up to €20,000 for projects at the pre-seed stage and up to €40,000 for those at the seed stage [9; 10].

However, as of October 2026, the Ukrainian Startup Fund website indicates that users can sign up for notifications regarding the next application cycle; therefore, it is essential to verify the current status of any program before submitting an application [10]. For a manager, this means that seeking funding should be an ongoing part of the planning process, rather than a last-minute task. Ukrainian eco-startups demonstrate that innovation can encompass both the development of new materials and the repurposing of existing resources [2]. For instance, Releaf Paper produces paper and packaging from fallen leaves, utilizing them as an alternative raw material for paper products [7]. Another example is S.Lab, which creates packaging based on fungal mycelium and agricultural waste [8].

Consequently, an eco-friendly concept can serve as the foundation for a commercial product, provided the team is capable of developing the necessary

technology, validating it, securing partners and customers, and establishing production processes.

Despite such examples, green startups face a number of obstacles. These include high initial costs for equipment and certification, the difficulty of attracting investors, uncertain demand, and a reluctance among some consumers to pay a premium for eco-friendly goods. Additional challenges may arise from regulatory requirements and a lack of awareness within the business sector regarding the benefits of green solutions.

References

1. Kulinych T., Nahornyi V., Ruban A. Innovative Approaches to Sustainable Development: Environmental Startups and Green Technologies. Economy and Society. 2025. No. 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-6

2. Successful Ukrainian Environmental Startups. Voice of America. https://www.holosameryky.com/a/uspishni-ukrainski-ekolohichni-startapy/4794604.html

3. Butenko O., Horobinska M., Kot O. Innovative Approaches to Creating Environmentally Sustainable Startups in Small and Medium-Sized Enterprises. The Concept of Innovation: Theoretical Insights and Practical Impacts: Collection of Scientific Papers. 2025. pp. 44–49. https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35398

4. Plisenko H. P., Tryvailo A. Yu. Marketing Strategies for Startups in the "Green Economy" Sector: Challenges and Prospects. Journal of Strategic Economic Research. 2024. No. 6(23). https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1770

5. "Green Platform" Online Catalog: Over 100 Funding Programs for Sustainable Development Projects for Businesses and Communities. Ministry of Economy and Environment. https://me.gov.ua/News/Detail/b023d9c1-a3b6-4e55-b14f-9b62449f115f

6. Your idea can impact the environment and the development of society. Decentralization. https://decentralization.gov.ua/news/21021

7. A young Ukrainian has earned millions of euros from a business involving fallen leaves near Paris: here's how he did it. UNIAN. 02.07.2026.

https://www.unian.ua/curiosities/ukrajinec-zarobiv-milyoni-yevro-na-opalomu-listi-pid-parizhem-yak-yomu-ce-vdalosya-13429560.html

8. Mushroom-based packaging: how the Ukrainian startup S.Lab is contributing to the development of Europe's green economy. EU4Ukraine.

https://eu4ukraine.eu/pakuvannia-z-hrybiv-yak-ukrainskyi-startap-spryiaie-rozvytku-zelenoi-ekonomiky-yevropy/

9. €1 million for the development of Ukrainian startups: the second wave of the Startup EDGE grant program has begun. Delo.ua.

https://delo.ua/news/eur1-mln-na-rozvitok-ukrayinskix-startapiv-pocalasya-druga-xvilya-grantovoyi-programi-startup-edge-460400/

10. The Ukrainian Startup Fund is launching the second wave of the Startup EDGE grant program. Ukrinform. https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4093115-ukrainskij-fond-startapiv-zapuskae-drugu-hvilu-grantovoi-programi-startup-edge.html

УДК 338.43:658.8

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ МОДЕЛІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В СЕРВІСНО-ТЕХНОЛОГІЧНУ ЕКОСИСТЕМУ

ТАРАСЕНКО І.В., студентка, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
РАЛКО О.С., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна

Агросектор України має понад 150 працюючих компаній дистриб'юторів ресурсів для ведення аграрної діяльності. До ресурсів дистрибуції сільського господарства належать посівний матеріал, засоби захисту рослин, добрива,

сільськогосподарська техніка, обладнання. Основний об’єм ринку заповнюють 10 компаній і разом складають до 70% від всіх компаній цього виду діяльності в аграрної промисловості [1]. Поряд із профільними дистриб'юторами діють торгові підрозділи агровиробників. Вони продають агроресурси як додатковий сервіс і є похідним від традиційної моделі рослинництва.

Класична модель дистрибуції аграрних ресурсів ґрунтується на маржі від продажу товару. Сезон 2025 - 2026 рр. припав на складні умови та опинився під тиском зовнішніх чинників. Як наслідок національні гравці припинили діяльність або перебувають на критичній точці банкрутства. Додатковим чинником тиску стали прямі продажі виробників. Міжнародна науково дослідна компанія Corteva змінила підхід на прямі продажі насіння. Частина дистриб’юторів відмовилася від контрактів на її засоби захисту рослин. А обсяг продажів продукції Corteva становив понад 80 млн дол. [2].

Вагомий об'єм експортується морським шляхом. Через повномасштабне вторгнення порти Великої Одеси перебувають під постійним ризиком. А у липні 2026 року і зовсім стали на паузу. Агровиробники обмежені у ліквідності та, як наслідок, спроможності закупівлі засобів на наступний сезон [3]. Агровиробники шукають рішення для стійкості. Корегують технології та використовують цифрові системи для управління посівами та менеджменту дороговартісних ресурсів [4, с. 5]. Отже, конкурентна перевага дистриб’ютора зміщується від продукту до здатності забезпечити клієнтові цілісний результат.

Теоретичною основою вищеописаних змін є концепція сервітизації. Сертивізація це процедура підтвердження товарів відповідності до вимог законодавства та стандартам. У контексті компаній постачальників - розширення пропозиції компанії до пакетів. Пропозиції включають комплекси з товарів, послуг, експертизи та підтримки [5, с. 314]. Бізнес-екосистеми конкурують не з фірмами, а спільнотами. Групи розвиваються навколо спільної ціннісної пропозиції [6, с. 75]. Екосистему визначають погоджені правила гри. Без синхронізації умов та взаємодії пропозицію неможливо реалізувати [7, с. 39]. На практиці для дистриб’ютора це перехід від ролі посередника до ролі

оркестратора. Він пов’язує в один ланцюг ресурси з технологіями та реалізацію врожаю (включно з логістикою).

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні моделі трансформації дистриб’юторської компанії в сервісно-технологічну екосистему. Для цього реорганізацію механізмів на прикладі ТОВ «Агросем».

ТОВ «Агросем» належить до провідних національних дистриб’юторів. Виторг компанії за 2025 р. становив 12,35 млрд грн [1]. За результатами вивчення діяльності підприємства під час виробничої практики виокремлено три ланки її екосистеми - ресурси, технології, збут. Детальніше про те що входить до екосистеми:

1. ресурси включають насіння, добрива та засоби захисту рослин;
2. дилерство техніки та рішень точного землеробства, агрономічний супровід партнерів;
3. логістика та реалізація врожаю.

Технологічний блок об’єднує дилерство John Deere, інструменти точного землеробства, Operations center, дрони, агрохімічний аналіз та економічну підтримку. Лише 20% господарств застосовують диференційоване внесення через сумніви в окупності [8, с. 1552]. Польовий сервіс доводить економічну доцільність рішень і формує довгострокову довіру клієнта.

Логістику забезпечує термінал на кордоні з Польщею та регулярні залізничні рейси до порту Гданськ. Надійний експортний коридор в умовах турбулентності в умовах заблокованих морських портів. Напрям діяльності став стратегічною перевагою і гарантує аграріям безперешкодний вихід на ринки ЄС.

Інтеграція комплексу рішень потребує зміни організаційної моделі компанії від продуктових підрозділів до міжфункціональної координації навколо результату клієнта. Операційним фундаментом такої координації є Lean-підхід. Принципи технології успішно переносяться на сервісні та адміністративні процеси [9, с. 359].

У ТОВ «Агросем» у 2026 р. створено міжфункціональну робочу групу з Lean-трансформації бізнес-процесів. Група провела діагностику та картування

потоків створення цінності. Наступним кроком став відбір пілотних процесів за критеріями впливу на клієнта. Важливими критеріями також є швидкість реалізації та вимірюваності результату. Учасники робочої групи організували Kaizen-сесії з командами підрозділів. Закріпили досягнуті покращення стандартами роботи та системою візуального контролю. Діагностика виявила три основні джерела втрат часу в процесах взаємодії з клієнтами. По перше, дублювання комунікацій. Також очікування погоджень і пошук інформації. Одним із пілотних процесів став документообіг із клієнтами.

Робоча група вдосконалила документообіг за циклом PDCA з метою скорочення часу погодження договорів. Напрацьовані рішення закріплено стандартами типових операцій як обробка заявки, формування комерційної пропозиції, супровід поставки.

Сервісно-технологічна екосистема дистриб'ютора включає замкнений ланцюг створення цінності. Ресурси. Технології та агросупровід. Логістика і реалізація врожаю. Функціонування екосистеми забезпечують міжфункціональна координація та стандартизовані Lean-процеси. Доцільним напрямом розвитку моделі є інтеграція фінансових інструментів. Закупівля врожаю в розрахунки за ресурси. Одночасно підтримуючи ліквідність клієнтів і знижують кредитні ризики дистриб'ютора. Перспективою подальших досліджень є розроблення системи показників оцінювання ефективності екосистеми.

Список використаних джерел

1. Найбільші дистриб'ютори насіння та ЗЗР в Україні: ТОП-10 компаній у 2026 році. *SuperAgronom.com*. 18.08.2026. URL: https://superagronom.com/blog/1180-naybilshi-distribyutori-nasinnya-ta-zzr-v-ukrayini-top-10-kompaniy-u-2026-rotsi (дата звернення: 26.10.2026).

2. Corteva втратила позиції на ринку ЗЗР України через вихід на прямі продажі насіння. *SuperAgronom.com*. URL: https://superagronom.com/news/10512-

corteva-rizikuye-vtratiti-pozitsiyi-na-rinku-zzr-ukrayini-cherez-vihid-na-pryami-prodaji-nasinnya (дата звернення: 26.10.2026).

3. Мінагрополітики звернулося до Єврокомісії щодо екстреної допомоги для українських фермерів через блокаду портів. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: https://minagro.gov.ua/news/minahropolityky-zvernulosia-do-ievrokomisii-shchodo-ekstrenoi-dopomohy-dlia-ukrainskykh-fermeriv-cherez-blokadu-portiv (дата звернення: 26.10.2026).

4. Gagalyuk T., Kovalova M. Digital technologies as a driver of resilience and institutional transformation: the case of Ukrainian agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2024. Vol. 27, No. 1. P. 5 - 25. DOI: https://doi.org/10.22434/ifamr2023.0071.

5. Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*. 1988. Vol. 6, No. 4. P. 314 - 324. DOI: https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3.

6. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, No. 3. P. 75- 86.

7. Adner R. Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39 - 58. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206316678451.

8. Lowenberg-DeBoer J., Erickson B. Setting the record straight on precision agriculture adoption. *Agronomy Journal*. 2019. Vol. 111, No. 4. P. 1552 - 1569. DOI: https://doi.org/10.2134/agronj2018.12.0779.

9. Suárez-Barraza M. F., Smith T., Dahlgaard-Park S. M. Lean Service: a literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2012. Vol. 23, No. 3 - 4. P. 359 - 380. DOI: https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637777.

УДК 338.436.3:631.11

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ ROSHEN НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Вишневська К.А., студент
Голомша Н.Є., к.е.н., доцент кафедри
адміністративного менеджменту ЗЕД
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна

В умовахзагострення конкурентної боротьби, турбулентності світових ринків та економічних викликів, зумовлених військовими діями для вітчизняних підприємств все більшої актуальності набуває питання формування ефективної конкурентної стратегії, адже саме вона дозволяє підприємству забезпечити довгострокові конкурентні переваги, оптимізувати ресурсний потенціал, підвищити ефективність управління та зміцнити його позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ROSHEN - українська кондитерська корпорація, яка виробляє шоколад, цукерки, карамель, печиво, вафлі, торти та іншу кондитерську продукцію. На міжнародних ринках компанія конкурує з виробниками як глобального, так і регіонального масштабу.

Основою конкурентної стратегії ROSHEN на зовнішньому ринку є диференціація продукції за рахунок асортименту, якості, впізнаваності бренду та поєднання конкурентної ціни з привабливими споживчими характеристиками. Важливу роль відіграють також адаптація продукції до вимог країн-імпортерів, розвиток дистрибуції та просування українського бренду за кордоном. (табл. 1).

Міжнародний напрям конкурентної стратегії потребує врахування відмінностей між країнами за споживчими вподобаннями, торговельними правилами, конкурентним середовищем і вимогами до харчових продуктів. ROSHENповідомляє про присутність продукції в багатьох країнах світу та наявність виробничих потужностей у кількох європейських країнах.

Таблиця 1

Особливості формування корпорації ROSHEN на зовнішньому ринку

Стратегічний напрям	Особливості формування	Очікуваний результат
Географічна диверсифікація	Розширення присутності на ринках ЄС та інших регіонів	Зменшення залежності від окремих ринків
Адаптація маркетингу	Урахування місцевих смаків, культури споживання та цінових очікувань	Підвищення відповідності продукції попиту
Розвиток дистрибуції	Пошук надійних партнерів, імпортерів і торговельних мереж	Збільшення доступності продукції
Відповідність міжнародним стандартам	Дотримання вимог до безпечності, маркування та складу продукції	Полегшення доступу до цільових ринків
Формування міжнародного бренду	Послідовна комунікація цінностей українського виробника та якості	Зростання впізнаваностіпродукції та довіри
Управління експортними ризиками	Диверсифікація логістики, валютних надходжень і партнерських зв’язків	Підвищення стійкості експортної діяльності

Джерело: сформовано авторами

Кондитерська корпораціяROSHENреалізує продукцію на внутрішньому ринку та експортує солодощіу 55 країн світу.

Широкий товарний асортимент (328SKU 17-ти різних категорій) під єдиною торговельною маркою [1; 2] відповідає стратегіїдиференціації за М. Портером [3]. Адаптація охоплює також склад, розмір іоформлення упаковки, подарункові формати до свят. Компанія постійно вдосконалює свою продукцію та розробляє нові смаки, упаковки та бренди відповідно до цільових потреб та вимог кожної з зарубіжних країн.

Варто також звернути увагу на окрему виробничу потужність ROSHEN закордоном - Клайпедська фабрика ROSHEN. Наявність виробництва в Литві наближає продукцію до покупців у країнах ЄС, спрощує реалізацію і стабілізує обсяги продукції під час війни на території Україниа скорочує строки доставки, що важливо для виробів з обмеженим терміном придатності та комплексним виробництвом[1].

Серед постійних покупців та партнерів ROSHEN - світові трейдерські та харчові компанії, з якими корпорація налагодила продуктивну співпрацю та активно працює й по сьогодні: серед них Nestle, Unilever, Kraft-Mondelez, Danone та ін. Окрім укладання довгострокових угод, ROSHEN шукає більше можливостей для співпраці із суб'єктами за межами України для створення стратегічних партнерств як один з основних аспектів ефективної діяльності на ринку B2B з метою підвищення та стабілізації своїх існуючих позицій, водночас і для пошуку нових.

Доступ до ринку ЄСпотребує дотримання гігієнічних вимог, зокрема запровадження процедур наоснові принципів HACCP, які встановлює Регламент (ЄС) № 852/2004 [4].Для кондитерського виробника відповідність стандартам охоплює контрольсировини, простежуваність партій,маркування, перелік алергенів та умови зберігання й транспортування. Всівиробничі підрозділи корпорації ROSHENсертифікованізгідно з міжнароднимистандартамиякостітабезпекипродуктівхарчування ISO 22000 та ISO 9001:2008 і підтверджуєтьсянаявністювідповіднихсертифікатів (зокрема і сертифікат харчової безпеки FSSC-22000[5], впроваджені вимоги документації ДСТУ, а також «Kosher» і «Halal»).Клайпедська фабрика відзначилася отриманням міжнародного стандарту безпеки харчових продуктів IFS 6 v.Відповідність міжнародним стандартам виконує потрійну функцію: є вимогою доступу до ринку, захищаєрепутацію ROSHEN від претензій контролюючих органів і споживачів та дозволяє переносити частину замовлень між майданчиками без втратиякості, що також виступає як запобігання ризикам.

Важливим напрямом конкурентної стратегії ROSHENє формування міжнародного бренду.Громадське об'єднання BrandUkraine у 2024 року провело дослідження впізнаваності українських брендів, опитавши 2 800 осіб з різних країн, і лідером по впізнаваності за кордоном стала кондитерська корпораціяROSHEN.У 2026 році українська компанія ROSHENпотрапила до списку 17 найбільших кондитерських компаній світу за даними GlobalGrowthInsights, зайнявши 13-те місце [6].

Формування міжнародного бренду передбачає єдинувізуальну ідентичність, послідовну комунікацію в цифрових каналах ісоціальних мережах , а також участь у міжнародних галузевих заходах. Так, ROSHEN бере участь у спільних проектах, програмах, конференціях та виставках, таких як міжнародна конференція «Кондитерський бізнес 2026» у Києві, на виставці «Gulfood» в ОАЕ; просуває свій бренд, відкривши перші двіфірмові крамниці у Бухаресті, отримує високі місця у рейтингах та відзнаки сталого розвитку, вибору споживачів, якості та зростання від авторитетних міжнародних груп досліджень в Україні, Польщі, Литві тощо.

Таким чином, ключовими елементами конкурентної стратегіїROSHENна зовнішньому ринкує географічна диверсифікація, адаптація асортименту до вимог споживачів зарубіжних країн, розвиток дистрибуції, відповідністьміжнародним стандартам, єдиний міжнародний бренд і систематичнеуправління експортними ризиками. Перспективними напрямами є подальшезменшення залежності від окремих ринків та формування репутації бренду.

Список використаних джерел

1. Корпорація Roshen. URL: https://roshen.com/ua/ua/pro-roshen(дата звернення:29.10.2026).

2. Roshen (Ukraine). TheWorldfolio. URL:https://www.theworldfolio.com/company/roshen-ukraine/163/?id=163 (дата звернення:29.10.2026).

3. Porter M. E. CompetitiveStrategy: TechniquesforAnalyzingIndustriesandCompetitors. NewYork: FreePress, 1980. 396 p.

4. Regulation (EC) No 852/2004 oftheEuropeanParliamentandoftheCouncilof 29April 2004 onthehygieneoffoodstuffs. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32004R0852 (дата звернення: 30.10.2026).

5. FSSC 22000: Anforderungen& Zertifizierung. HACCP Hygienemanagement. URL:https://haccp-hygienemanagement.de/lebensmittelstandards/fssc_22000/ (дата звернення:30.10.2026).

6.ProUkraineMagazine. (2026, March 2). RoshenenterstheTop 17 LargestConfectioneryCorporationsintheworld. URL: https://pro-ukraine-magazine.com/roshen-enters-the-top-17-largest-confectionery-corporations-in-the-world/ (дата звернення: 31.10.2026).

УДК 005.21:658.5

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

Парвадова К. А. студент
Національний університет «Київський авіаційний інститут» м. Київ, Україна
Гращенко І. С. к.е.н,
доцент кафедри менеджменту НУ КАІ м. Київ, Україна

Нестабільність економічного середовища, посилення конкурентного тиску та зростання непередбачуваності зовнішніх чинників ускладнюють реалізацію довгострокових цілей підприємств. За таких обставин стратегічне управління потребує перегляду традиційних підходів до планування, розподілу ресурсів і прийняття управлінських рішень з урахуванням необхідності своєчасної адаптації до змін.

Основна проблема стратегічного управління в умовах нестабільності полягає у невідповідності між довгостроковим характером стратегічних цілей та швидкістю трансформації зовнішнього середовища. Для українських підприємств ця суперечність посилюється воєнними ризиками, порушенням логістичних зв'язків, обмеженістю фінансових ресурсів і коливаннями ринкового

попиту. За висновками І. Вербовського, результативність стратегічного управління залежить від комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, здатних змінювати умови господарювання [1, с. 116–118]. Водночас надмірна орієнтація на заздалегідь визначені показники обмежує можливості оперативного коригування стратегії, тоді як несистемне реагування на поточні загрози послаблює послідовність управлінських дій. Вирішення цієї суперечності передбачає збереження стратегічних орієнтирів за одночасної гнучкості механізмів їх досягнення. Дослідження І. Нечаєвої та А. Панкової підтверджує доцільність інтеграції сучасних управлінських підходів із принципами VUCA-середовища, що характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю [5, с. 452–453].

Підвищення ефективності стратегічного управління потребує переходу від переважно реактивного прийняття рішень до систематичного прогнозування можливих змін. Практичну основу такого переходу становлять сценарне планування, регулярний моніторинг ризиків, формування альтернативних управлінських рішень і визначення резервів ресурсного забезпечення. О. Гришин обґрунтовує застосування сценарного аналізу, Agile- та Lean-підходів, цифрових інструментів і механізмів ризик-менеджменту для підвищення адаптивності підприємств [3, с. 16–17]. Однак результативність зазначених інструментів залежить від узгодженості стратегічних пріоритетів із повноваженнями керівників та готовністю персоналу до організаційних перетворень. Доцільним є запровадження періодичного перегляду стратегічних показників із визначенням допустимих відхилень, за яких необхідне коригування управлінських рішень. У цьому контексті О. Майстренко та Д. Рожко пов'язують ефективне управління змінами з технологічною модернізацією, розвитком людського капіталу, організаційної культури та внутрішніх комунікацій [4, с. 74–75].

Окремого розгляду потребує оцінювання ефективності стратегічного управління, яке не повинно обмежуватися показниками прибутковості. До системи оцінювання доцільно включати фінансову стійкість, точність прогнозування, швидкість реагування на ризики та ступінь виконання

стратегічних завдань. Дослідження О. Гладишевої та І. Лазаренко демонструє можливості когнітивного моделювання для встановлення взаємозв'язків між стратегічними показниками та обґрунтування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства [2, с. 328–329]. На цій основі пропонується застосовувати послідовний управлінський цикл, що охоплює діагностику середовища, оцінювання сценаріїв, коригування стратегії та контроль отриманих результатів. Такий підхід дозволяє пов'язати стратегічні рішення з фактичним станом підприємства, хоча його реалізація потребує достовірної інформації та належного аналітичного забезпечення. Н. Фатюха та І. Гемпель підтверджують доцільність поєднання стратегічного управління з фінансовим моніторингом, управлінням ризиками та цифровізацією управлінських процесів [6, с. 216–217].

У підсумку зазначимо, що підвищення ефективності стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного середовища доцільно забезпечувати шляхом інтеграції адаптивного планування, ризик-менеджменту та системного оцінювання результативності. Запропонований підхід спрямований на підвищення обґрунтованості управлінських рішень, збереження ресурсної стійкості та формування передумов довгострокового розвитку підприємства. Важливим напрямом подальшого вдосконалення стратегічного управління є формування організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, відповідальність і готовність до змін, що сприятиме підвищенню адаптаційного потенціалу підприємства.

Список використаних джерел

1. Вербовський І. А. Стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності. Економіка. Управління. Інновації. 2024. № 1 (34). С. 116–135. DOI: https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-8.

2. Гладишева О. О., Лазаренко І. С. Когнітивні моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємств в умовах невизначеності. Економічний простір. 2025. № 208. С. 328–339. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.328-339.

3. Гришин О. С. Теоретико-методичне забезпечення управління адаптивністю підприємства в умовах VUCA-середовища. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 3. С. 16–21. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-2.

4. Майстренко О. В., Рожко Д. О. Управління змінами як стратегічний інструмент адаптації підприємства в умовах нестабільного середовища. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 4. С. 74–76. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-17.

5. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3 (50). С. 452–457. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68.

6. Фатюха Н. Г., Гемпель І. Г. Стратегічне управління адаптивністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2026. № 214. С. 216–224. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.214.216-224

ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Личагіна С.Р., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)
Сизон В.Г., канд. наук з держ. упр., ст. викл.
Національний університет біоресурсів і природокористування України
(м. Київ, Україна)

В умовах повномасштабної війни відновлення соціальної інфраструктури є одним із найважливіших напрямів діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади. Руйнування закладів освіти,

охорони здоров’я, соціального захисту й інших об’єктів суспільного значення ускладнює доступ населення до послуг і негативно впливає на розвиток територіальних громад. Особливо гостро ця проблема постає перед громадами прифронтових регіонів, зокрема Сумської області, які стикаються з пошкодженням інфраструктури, переміщенням населення та обмеженістю фінансових ресурсів.

Масштаби руйнувань підтверджуються результатами п’ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), підготовленої спільно Урядом України, Світовим банком, Європейською Комісією та Організацією Об’єднаних Націй. Згідно з оцінкою, станом на 31 грудня 2025 року прямі збитки України перевищили 195 млрд дол. США, а загальні потреби у відновленні та відбудові протягом наступного десятиліття оцінюються приблизно у 588 млрд дол. США [1].

Такі показники свідчать про те, що необхідно мати комплексний підхід до відновлення, який передбачає не лише усунення наслідків руйнувань, а й створення безпечної, доступної та стабільної соціальної інфраструктури.

Мета дослідження полягає у визначенні основних проблем і пріоритетних напрямів відновлення соціальної інфраструктури територіальних громад в умовах воєнного стану, а також обґрунтуванні ролі місцевого самоврядування, держави та міжнародних партнерств.

Соціальна інфраструктура охоплює сукупність установ, закладів та об’єктів, які забезпечують задоволення основних потреб населення в освіті, медичному обслуговуванні, соціальному захисті, культурних та інших послугах. Її пошкодження або знищення призводить не лише до матеріальних втрат, а й до погіршення якості життя населення, посилення соціальної нерівності та ускладнення повернення внутрішньо переміщених осіб до їх місць постійного проживання.

Однією з найбільш постраждалих сфер є освіта. За даними RDNA4, станом на кінець 2024 року було пошкоджено або зруйновано 3373 заклади освіти, а збитки освітній інфраструктурі оцінювалися приблизно у 13,4 млрд дол. США

[2]. Подальше оновлення оцінки RDNA5 засвідчило зростання загальних збитків освітньому та науковому секторам до 13,9 млрд дол. США [3]. Руйнування шкіл і дошкільних закладів обмежує можливості для навчання, створює додаткове навантаження та негативно впливає на розвиток дітей. Тому першочерговими завданнями є облаштування укриттів, відновлення пошкоджених будівель, забезпечення доступу до освітніх послуг і створення безпечного освітнього середовища.

Не менш важливим напрямом є відновлення закладів охорони здоров'я. Медична допомога має бути доступною, і це набуває особливого значення в умовах воєнних дій, коли зростає потреба в невідкладному лікуванні, реабілітації та психологічній підтримці населення. Пріоритетними заходами мають бути відновлення лікарень і амбулаторій, забезпечення їх обладнанням, електропостачанням та водопостачанням, а також організація доступу до медичних послуг у віддалених і постраждалих населених пунктах.

Визначення першочергових потреб територіальних громад повинно здійснюватися на основі оцінки масштабів пошкоджень, чисельності населення, рівня доступності послуг, безпекової ситуації та наявних фінансових ресурсів. Важливо враховувати потреби всіх: дітей, людей похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій населення. Також доцільним є формування переліку об'єктів, які потребують невідкладного ремонту із визначенням вартості робіт, джерел фінансування та очікуваних результатів.

Особлива відповідальність у цьому процесі покладається на органи місцевого самоврядування, оскільки вони взаємодіють із населенням і володіють інформацією про потреби громади.

Їхніми основними завданнями є проведення оцінювання пошкоджень, визначення пріоритетів відновлення, підготовка проєктних пропозицій, залучення фінансових ресурсів та контроль за використанням коштів. Водночас держава має забезпечувати нормативно-правову координацію, фінансову

підтримку та узгодження місцевих ініціатив із загальнодержавними пріоритетами відновлення.

Важливу роль відіграє співпраця з міжнародними організаціями, донорами та іншими партнерами, які можуть надавати фінансову, технічну й експертну допомогу. Ефективна координація між усіма учасниками сприяє уникненню дублювання проєктів, раціональному використанню ресурсів і підвищенню прозорості управлінських рішень. Крім того, під час відбудови доцільно слідкувати, щоб рішення які впроваджують були енергоефективними та включали сучасні технології та заходи цивільного захисту.

Отже, відновлення соціальної інфраструктури територіальних громад в умовах воєнного стану є комплексним завданням, яке потребує спільних зусиль державних органів, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів. Першочергову увагу необхідно приділяти відновленню закладів освіти й охорони здоров'я, забезпеченню безпеки населення та доступності соціальних послуг. Ефективність відбудови залежить від достовірного встановлення потреб громад, прозорого розподілу ресурсів і залучення населення до прийняття рішень. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню стійкості територіальних громад, поліпшенню якості життя населення та створенню передумов для подальшого відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine — Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. 23 February 2026. URL: World Bank: RDNA5 (https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released?cid=eca_tt_eca_en_ext&utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 27.10.2026).

2. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine — Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 –

December 2024. February 2025. URL: RDNA4: повний звіт (https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099052925103531065?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 27.10.2026).

3. Міністерство освіти і науки України. $33.5 billion needed to restore Ukraine’s education and science sectors: RDNA5 results. 24.02.2026. URL: МОН України: результати RDNA5 щодо освіти та науки (https://mon.gov.ua/en/news/335-billion-needed-to-restore-ukraines-education-and-science-sectors-rdna5-results?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 27.10.20)

УДК 336.77:631.1:502.131.1

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Максим ГОПКА,
здобувач четвертого(освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
НУБіП України, м. Київ
Олена КОВТУН, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності,
НУБіП України, м. Київ

Перехід до сталих виробничих практик потребує інвестицій у збереження ґрунтів, ресурсоефективних технологій виробництва і цифровізацію. Окупність окремих сталих заходів та високі ризики зумовлюють потребу в адаптованих механізмах фінансування. Трансформація виробничих процесів сільськогосподарських підприємств на засадах сталого розвитку в умовах європейської інтеграції зумовлює необхідність запровадження нових фінансових інструментів для забезпечення відповідних змін.

У межах власного дослідження, спрямованого на визначення фінансових передумов і бар'єрів упровадження сталих виробничих практик у сільськогосподарських підприємствах, було проведено анкетування 75 сільськогосподарських підприємств, та 10 напівструктурованих глибинних інтерв'ю з представниками банків і фінансових інституцій. Отримані результати дозволили оцінити фінансові обмеження з боку агровиробників, дослідити підходи фінансових установ до кредитування сталих виробничих змін та визначити перспективні напрями вдосконалення відповідних механізмів фінансування.

У звіті G20 Sustainable Finance Working Group[1] серед пріоритетів визначено розширення фінансування кліматичної адаптації та справедливого переходу. Зокрема, важливі і для України рекомендації передбачають використання змішаного фінансування й гарантій, підготовку інвестиційно придатних адаптаційних проєктів, а також спрощення доступу до міжнародних кліматичних ресурсів і мобілізацію приватного капіталу. Це актуально для фінансування аграрного переходу в Україні особливо в світлі євроінтеграції. За висновками FAO [2], обмеженість державних фінансових ресурсів зумовлює необхідність розвитку інноваційних механізмів залучення приватного капіталу для трансформації агропродовольчих систем. Особливого значення набувають фінансові інструменти, здатні враховувати специфіку аграрного виробництва, інвестиційні ризики та потреби підприємств у переході до більш сталих моделей господарювання.

Результати авторського опитування демонструють, що 26,7% підприємств оцінюють фінансові обмеження як незначну перешкоду впровадженню екологічних практик, 33,3% — як часткову, 24,0% — як основну та 16,0% — як критичну. Отже, 40,0% респондентів віднесли фінансовий чинник до основних або критичних бар'єрів.

Глибинні інтерв'ю засвідчили неоднорідність підходів банків до сталого фінансування. Установи з наявними ESG-процедурами інтегрують оцінювання екологічних і соціальних ризиків у кредитний процес, інколи включаючи плани

коригувальних заходів та відповідні зобов'язання позичальника до кредитної документації. В інших установах ці процедури лише формуються, часто під впливом міжнародних фінансових організацій.

За результатами інтерв'ю виокремлено взаємопов'язані обмеження: нестачу стандартизованих даних про екологічні результати проєктів, відсутність узгоджених критеріїв класифікації сталих інвестицій, дефіцит профільних ESG-компетенцій у частині установ та обмежену готовність позичальників до нефінансових вимог. Виробнику бракує коштів та досвіду для переходу, а кредитору — перевірюваних даних і належно підготовлених проєктів, адже оцінити їх ефективність та ризики на фінанси поки складно.

Зіставлення результатів дослідження з рекомендаціями G20 дає підстави запропонувати поетапний механізм фінансування: первинна оцінка виробничих практик і потреб підприємства; формування інвестиційного плану та обмеженого набору показників; залучення кредиту з можливими гарантійними або пільговими компонентами; моніторинг фактичних змін. Показниками можуть бути ефективність використання ресурсів, стан ґрунтів і наявність цифрового обліку. Вимоги до доказовості слід узгоджувати з масштабом підприємства, зберігаючи належну оцінку кредитного ризику.

Таким чином, результати інтерв'ю та анкетування підтверджують необхідність доповнення фінансових інструментів організаційною й інформаційною підтримкою агровиробників. Перспективним є перехід від загального декларування сталості до фінансування конкретних, економічно обґрунтованих і вимірюваних змін у виробничих процесах.

Список використаних джерел

1. G20 Sustainable Finance Working Group. 2025 G20 Presidency and SFWG Co-chairs Sustainable Finance Report. 2025. P. 40–41. URL: https://g20sfwg.org/ (дата звернення: 23.08.2026).

2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). Innovative finance for agrifood systems transformation. Rome: FAO. DOI: https://doi.org/10.4060/cd5067en

УДК 338.43:005:349.6:061.1ЄС

УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ: ДОКАЗОВІСТЬ ВІДПОВІДНОСТІ ВИМОГАМ ЄС

Зварун Б.І., здобувач третього (доктор філософії) рівня вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна,
ORCID ID: 0009-0005-5180-138X
Файчук О.М., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна,
ORCID ID: 0000-0003-4710-4563

Зелене законодавство ЄС змінює не лише зміст вимог до сільськогосподарського виробництва, а й спосіб, у який перевіряється їх виконання. Відповідно до Регламенту (ЄС) 2021/2115 право фермера на підтримку в межах Спільної аграрної політики залежить від дотримання обов'язкових вимог до управління та стандартів належного сільськогосподарського та екологічного стану земель (GAEC), а їх недотримання тягне застосування адміністративних санкцій у вигляді зменшення виплат [1, ст. 12]. Виконання цих умов перевіряється не за заявою фермера, а за даними обліку, геопросторовими даними і результатами контролю. Регламент (ЄС) 2023/1115 зобов'язує операторів, які розміщують на ринку ЄС, зокрема, сою, велику рогату худобу і деревину, здійснювати належну перевірку та збирати геолокацію всіх ділянок, на яких вироблено продукцію [2, ст. 4, 9]. Отже, в обох випадках

значення має не лише сама практика, а її документальне підтвердження: вимога, виконання якої неможливо довести, фактично прирівнюється до невиконаної.

Для вітчизняних сільськогосподарських підприємств ці вимоги діють уже до вступу України до ЄС, хоча й іншим каналом. Обов'язки за Регламентом (ЄС) 2023/1115 покладено на операторів ринку ЄС, які для їх виконання вимагають від постачальників даних про походження продукції і геолокацію ділянок. Таким чином, обов'язок документування переходить на українське підприємство через договір, а не через закон, і його невиконання загрожує не адміністративною санкцією, а втратою покупця.

Національне законодавство такого обов'язку системно не встановлює. Державний аграрний реєстр, запроваджений Законом України від 05.11.2020 № 985-IX шляхом внесення змін до Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України», призначений передусім для обліку виробників і розподілу державної підтримки, а не для фіксації виробничих операцій. Агрохімічний паспорт, передбачений Законом України «Про охорону земель», характеризує стан ґрунтів, а не виконання конкретних практик. Обов'язок вести облік внесення добрив, встановлений Правилами щодо забезпечення родючості ґрунтів і застосування окремих агрохімікатів, затвердженими наказом Мінагрополітики від 24.11.2021 № 382, поширюється лише на зони, вразливі до нітратів, які досі не визначено. Державні реєстри професійних користувачів засобів захисту рослин запроваджуються лише з набранням чинності Законом України від 17.12.2024 № 4147-IX у 2028 р. Отже, національне право не зобов'язує підприємство документувати саме ті дані, за якими в ЄС перевіряється відповідність: що, де, коли і в якій кількості внесено на конкретному полі.

Наслідком є ситуація, яку можна позначити як «практика без доказу». Частину вимог, близьких до європейських, підприємство виконує в силу національних норм, наприклад щодо прибережних захисних смуг, ширших за мінімальні буферні смуги в ЄС, чи заборони випалювання рослинних залишків, однак не має документів, які підтверджували б їх виконання на рівні конкретної

ділянки. Причина полягає не лише у відсутності обов'язку документування, а й у моделі регулювання. Як зазначає О. Л. Попова, в Україні вимоги до господарювання, які певною мірою відповідають стандартам GAEC, не пов'язані з наданням державної підтримки, а для їх дотримання використовується лише інструмент «батога», тобто покарання за порушення [3, с. 82]. За такої моделі в підприємства немає стимулу накопичувати докази власної сумлінності, оскільки підтвердження відповідності не дає йому жодних переваг.

Подолання цього дефіциту потребує рішень на двох рівнях. На рівні держави доцільно сформувати правову рамку документування: закріпити в Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України» єдиний електронний облік операцій на полі як складову Державного аграрного реєстру, дані якого підприємство вносить один раз і може використовувати для отримання підтримки, передачі покупцям з ЄС і сертифікації, з визначенням правил доступу до цих даних. Одночасно доцільно, як пропонує О. Л. Попова, ув'язати дотримання найважливіших екологічних вимог з державною підтримкою, тобто доповнити «батіг» «пряником», і забезпечити навчання сільськогосподарських виробників [3, с. 82–83]. На рівні підприємства необхідно запровадити внутрішню функцію забезпечення відповідності: визначити відповідальну особу, вести реєстр вимог ЄС, що стосуються підприємства, та процедури документування ключових практик, насамперед геолокації ділянок і обліку застосування засобів захисту рослин і добрив.

Отже, документальне підтвердження відповідності є не лише технічною, а й важливою управлінською категорією, від якої в ЄС залежать і право на підтримку, і доступ до ринку. Оскільки після вступу України до ЄС право на виплати одразу залежатиме від здатності підприємства підтвердити виконання вимог, правову рамку документування і відповідні управлінські процедури доцільно сформувати заздалегідь, у перехідний період, коли їх запровадження ще не пов'язане з ризиком втрати підтримки.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans). OJ L 435, 06.12.2021. P. 1–186. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/2115/oj/eng

2. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation. OJ L 150, 09.06.2023. P. 206–247. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj/eng

3. Попова О. Л. Кондиціональність підтримки фермерів у рамках САП ЄС: зміни і уроки для України. Економіка України. 2025. № 7 (764). С. 67–88. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.07.067

УДК: 005.334:005.35:631.11

ІНТЕГРАЦІЯ ESG-СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМУ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Данілочкіна Л.О., магістрант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна
Ковтун О. А., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

Аграрні підприємства України функціонують під одночасним впливом природно-кліматичних, ринкових, логістичних і воєнних загроз, а інвестори,

банки, покупці й територіальні громади дедалі більше очікують від них екологічної, соціальної та управлінської підзвітності. Дослідження вітчизняних агропідприємств засвідчують, що в умовах невизначеності вони здебільшого обирають прагматичну модель сталого розвитку, спрямовану на збереження безперервності діяльності, а не на формальне виконання ESG-вимог [2]. Водночас механізми вбудовування ESG-практик у систему кризового управління великого вертикально інтегрованого агрохолдингу залишаються недостатньо дослідженими.

Мета дослідження – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо інтеграції ESG-стратегій у систему кризового управління аграрного підприємства на прикладі IMC S.A. (IMK).

ESG-ризики агропродовольчих компаній доцільно розглядати не відокремлено, а в межах загальної системи управління, яка охоплює їх ідентифікацію й моніторинг, інтеграцію в управлінські процеси, застосування стандартів та запобігання через інновації й партнерство зі стейкхолдерами [1]. Практики IMC S.A. відповідають усім чотирьом напрямам: компанія проводить оцінку подвійної суттєвості, має Sustainability Committee, звітує за ESRS і впроваджує точне землеробство. Разом із тим ESG-ризики та воєнно-операційні ризики описуються в різних розділах звітності, за різними методиками й без єдиної шкали, тобто обидві системи функціонують паралельно.

Для кількісної оцінки розраховано інтегральний індекс ESG-інтеграції (EII) і індекс кризостійкості (CRI) за 2022–2025 рр. з ваговими коефіцієнтами, визначеними методом аналізу ієрархій. EII зріс з 0,275 до 0,826, переважно завдяки управлінському компоненту, а CRI – з 0,314 до 0,956. У 2023 р. CRI майже не змінився, попри зростання EII, оскільки ринково-логістичний шок (низькі ціни, дорога логістика, накопичені запаси) обнулив фінансовий субіндекс. Отже, ESG-практики самі по собі не компенсують короткостроковий шок, що узгоджується з висновком про те, що екологічні результати обмежують масштаб втрат, але не обов’язково пришвидшують відновлення [3]. Коефіцієнт кореляції між EII і CRI становить 0,985, найтісніший зв’язок із кризостійкістю

має соціальний компонент (r = 0,996), проте через короткий ряд спостережень ці значення мають описовий характер.

Аналіз карти ризиків показав, що з 16 ідентифікованих ризиків 8 мають E-, S- або G-природу, а три з чотирьох критичних ризиків (посуха, удари по інфраструктурі, порушення експорту) або є ESG-ризиками, або пом'якшуються ESG-інструментами. Найслабшими елементами чинної системи кризового управління є раннє попередження, енергетична автономія та інституціоналізація кризового реагування; новим ризик-сигналом 2026 р. стало зростання витрат на пальне та енергію на 131% [4].

На цій основі запропоновано модель ESG-орієнтованого кризового управління, що включає стратегічний і координаційний рівні, п'ять функціональних модулів відповідно до кризового циклу (моніторинг і раннє попередження, інтегрована оцінка ризиків, превенція, реагування й комунікації, відновлення та адаптація) і забезпечувальні підсистеми. Ключовими новими елементами є об'єднаний Комітет зі сталого розвитку та ризиків, що діє на базі наявного комітету, Кризовий штаб із делегованими повноваженнями, єдиний реєстр ризиків за шкалою P × I та система з 14 ключових індикаторів ризику (KRI) зі шкалою «світлофор» і чотирма рівнями ескалації. Апробація на фактичних даних засвідчила, що станом на середину 2026 р. модель уже сигналізувала б про енергетичний ризик (червона зона) і кадрову та земельну вразливість (жовта зона).

Стратегічні заходи згруповано за шістьма напрямами: інституційна інтеграція (регламент кризового управління, частка ESG-KPI у змінній винагороді 20–30%, зовнішнє підтвердження звітності), кліматична адаптація та здоров'я ґрунтів, енергетична стійкість (СЕС 2 МВт, біопаливо, стандарт енергоавтономності критичних об'єктів не менше 72 год), людський капітал і безпека (утримання критичного персоналу, реінтеграція ветеранів, ISO 45001), ланцюг постачання та логістика, фінансування й комунікації. Пакет інвестицій обсягом 2,5 млн дол. США (2,6% EBITDA 2025 р.) має NPV +349 тис. дол. за 5 років та IRR ≈ 23%, а очікувані річні втрати від ключових ризиків знижуються

приблизно на 5,9 млн дол. (–28%). Сценарне моделювання на 2027 р. показало, що в кризовому сценарії CRI із моделлю становить 0,53 проти 0,31 без неї.

Таким чином, інтеграція ESG-стратегій у систему кризового управління аграрного підприємства створює цінність насамперед у несприятливих сценаріях, перетворюючи ESG із площини звітування на інструмент підвищення стійкості. Найбільший ефект забезпечують напрями, у яких ESG і кризове управління збігаються: кліматична адаптація, енергетична автономія та розвиток людського капіталу. Запропонована модель спирається на вже наявні в компанії структури, тому не потребує радикальної реорганізації, а її ефективність доцільно щороку переоцінювати шляхом перерахунку EII і CRI.

Список використаних джерел

1. Boiral O., Brotherton M.-C., Talbot D., Guillaumie L. Assessing and managing environmental, social, and governance risks in agri-food companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2024. Vol. 31, No. 6. P. 5690–5708. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2884.

2. Metelytsia V., Valentinov V., Gagalyuk T. Attitudes toward ESG reporting in a crisis economy: Insights from interviews with Ukrainian agricultural enterprises. Business Strategy and Development. 2025. Vol. 8, No. 2. Art. e70123. DOI: https://doi.org/10.1002/bsd2.70123.

3. Schroll T. Organizational resilience to exogenous shocks: The role of environmental performance. Business Strategy and the Environment. 2026. Vol. 35, No. 6. P. 8473–8489. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.70600.

4. IMC S.A. Interim report for the six months ended 30 June 2026. Luxembourg : IMC S.A., 2026.

УДК 005.35:331.1

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ: ДИЛЕМА МІЖ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ РОБОТОДАВЦЯ

Олійник О., студентка, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Балановська Т. І., к.е.н., професор кафедри завідувачка кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна, м. Київ, Україна

Кадровий дефіцит, мобілізація працівників і фінансова нестабільність в умовах війни змушують роботодавців шукати баланс між економічною стійкістю та соціальними зобов'язаннями перед персоналом. Актуальність проблеми підтверджує національне дослідження ринку праці 2025 р., що охопило 61 тис. підприємств із 4,4 млн працівників: попри складні умови, 67 % із них продовжували найм персоналу [1]. Ставлення до працівників стає чинником конкурентоспроможності роботодавця.

Етичне лідерство передбачає управління на засадах чесності, справедливості та відкритості й готовність керівника відповідати за наслідки рішень. У війні протиставлення «прибуток проти відповідальності» втрачає однозначність: громадянська трансформація українського бізнесу не є відхиленням від його інтересу, а вбудована в нього [5, с. 97]. Корпоративна позиція щодо війни не може бути нейтральною й впливає на довіру стейкхолдерів [3, с. 263]. Т. Мостенська та О. Ковтун обґрунтовують доцільність проактивного підходу до соціальної відповідальності [6, с. 334].

Змінюється й модель лідерства: серед українських керівників фіксується зсув від автократичного до розподіленого лідерства з акцентом на відповідальності й турботі про людей [8, с. 109], а відчуття мети та причетності до спільної справи розглядається як джерело організаційної стійкості [7, с. 1]. За даними опитування 1667 державних службовців, значення підтримки колег і

залученості керівництва залежить від того, як працівники сприймають вплив воєнного стану [9, с. 337].

Важливим виміром відповідальності роботодавця є психологічний стан персоналу. Втрата близьких, тривога за рідних на фронті, нічні атаки та відключення електроенергії безпосередньо позначаються на працездатності, тож етичний лідер не може вимагати «довоєнних» показників без урахування стану людей. Керівникам воєнного часу доводиться визнавати досвід горя та фрагментації в колективі [7, с. 1] і поєднувати вимогливість із турботою [8, с. 109]. На практиці це доступ до психологічної допомоги, гнучкі графіки для родин військовослужбовців, підготовка керівників середньої ланки до роботи з переживаннями підлеглих. Такі заходи порівняно недорогі, але допомагають зберегти продуктивність і зменшити плинність кадрів.

Однією з найскладніших дилем є вибір між скороченням витрат і збереженням робочих місць. Короткострокова економія може обернутися втратою кваліфікованих кадрів і довіри, а відмова від антикризових заходів — загрожувати існуванню підприємства. Окремої уваги потребують мобілізовані працівники та ветерани: 84 % опитаних компаній мали досвід підтримки мобілізованих, проте лише 5 % використовували державні програми працевлаштування ветеранів, а 44 % не користувалися ними через брак інформації [2]. Не менш важливими є працівники, які через кадровий дефіцит виконують додаткові обов’язки: надмірне навантаження без підтримки призводить до професійного виснаження. Після 2022 р. значення КСВ українських компаній різко зросло [10, с. 566], однак для персоналу вирішальними є не публічні заяви, а реальні умови праці й психологічна підтримка. Водночас роботодавець не може підміняти державу: зобов’язання без фінансового підґрунтя створюють ризик банкрутства, а отже, і втрати всіх робочих місць. Тому етичний критерій полягає не в максимізації соціальних витрат, а в справедливому розподілі тягаря кризи — наприклад, коли скорочення винагород починається з вищого керівництва, а найвразливіші працівники отримують пріоритетний захист. Такий підхід узгоджується з Програмою гідної

праці МОП для України на 2026–2029 рр., що поєднує розвиток гідної зайнятості, соціальний захист і підтримку продуктивних підприємств [4].

Особливо гостро ця дилема постає для аграрних підприємств. Замінування полів, логістичні обмеження та сезонність тиснуть на прибутковість, тоді як у сільській місцевості агропідприємство часто є основним роботодавцем громади. Тому рішення про скорочення персоналу впливає тут на життєздатність усієї територіальної громади, а етичне лідерство стає чинником сталого розвитку сільських територій [6, с. 334; 10, с. 566].

На цій основі пропонуємо поняття «етична стійкість управлінських рішень» — здатність керівництва дотримуватися принципів справедливості, відповідальності та відкритості навіть за фінансових обмежень. Її передумовою є етичний мінімум: безпека працівників, збереження робочих місць за мобілізованими, своєчасна оплата праці або чесне попередження про затримки. Оцінювати етичну стійкість доцільно за трьома критеріями: економічна обґрунтованість (аналіз необхідності рішення та альтернатив), соціальна справедливість (урахування інтересів працівників і розподіл негативних наслідків) та прозорість управління (відкрита комунікація і зворотний зв’язок). Так, за потреби скоротити витрати спершу варто розглянути альтернативи звільненню: перерозподіл обов’язків, перепідготовку, гнучкі графіки. На рівні підприємства цей підхід доцільно закріпити через доповнення етичного кодексу розділом про дії в умовах воєнного стану, створення антикризової групи за участю представників працівників і публічну нефінансову звітність, що підвищує довіру інвесторів і міжнародних партнерів [3, с. 263].

Отже, етичне лідерство в умовах війни полягає не у відмові від економічної ефективності, а в зміні горизонту її оцінювання. Справедливість, відкритість і послідовність керівництва зберігають довіру персоналу та кадровий потенціал, забезпечуючи довгострокову стійкість підприємства та його готовність до повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Державна служба зайнятості України. Ринок праці в умовах повномасштабної війни: результати національного дослідження та прогноз на 2026 рік. 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/rynok-pratsi-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny-rezultaty-natsionalnoho-doslidzhennia-ta-prohnoz-na-2026-rik.

2. Український ветеранський фонд. Повернення до цивільної зайнятості: Український ветеранський фонд Мінветеранів та robota.ua презентували результати спільного дослідження. 2026. URL: https://veteranfund.com.ua/newsukr/povernennia-do-tsyvilnoi-zayniatosti-ukrainskyy-veteranskyy-fond-minveteraniv-ta-robota-ua-prezentuvaly-rezultaty-spilnoho-doslidzhennia/

3. Bamiatzi V., Brieger S. A., Karakulak Ö., Kinderman D., Manning S. The Rise of Partisan CSR: Corporate Responses to the Russia–Ukraine War. Journal of Business Ethics. 2025. Vol. 198, No. 2. P. 263–291. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9

4. International Labour Organization. Decent Work Country Programme Ukraine 2026–2029. 2026. URL: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029

5. Melnykovska I. Beyond the rent-seeking: resilience and civic transformation of Ukrainian business. East European Politics. 2026. Vol. 42, No. 1. P. 97–129. DOI: https://doi.org/10.1080/21599165.2025.2609137

6. Mostenska T., Kovtun O. Corporate Social Responsibility: Adaptation to War. Sustainable Responsible Practices in Technology and Business for Society 5.0: Guideline for Next Generation. Vol. 2. Cham : Springer, 2026. P. 334–345. (Studies in Systems, Decision and Control; vol. 674). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-23645-6_34

7. Seijts G., Opatska S., Rozhdestvensky A., Hunder A. Holding onto the victory after the victory: Leadership lessons from the war in Ukraine for recovery and

positive change. Organizational Dynamics. 2025. Vol. 54, No. 4. Article 101195. DOI: https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101195

8. Shevtsova O., Madestam J., Ivarsson Westerberg A. Leadership during the war: perceptions of ideal leadership among public leaders in Ukraine. International Journal of Public Leadership. 2025. Vol. 21, No. 2. P. 109–122. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2024-0136

9. Shymko V., Babadzhanova A. Organizational climate, leadership, and mental health in crisis: the case of civil servants in Ukraine. International Journal of Organizational Analysis. 2026. Vol. 34, No. 2. P. 337–360. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2024-5113

10. Tkal Y., Yarmak T., Martynova L., Yurchyk I., Andrusenko N. Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development. Grassroots Journal of Natural Resources. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 566–582. DOI: https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123

УДК 336.717.061.

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ КРЕДИТАМИ БАНКІВ

Кнап Д.В., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна;
Аврамчук Л.А., доцент кафедри банківської справи та страхування НУБІП України, м. Київ, Україна.

В Україні рівень проблемних кредитів серед банків є високим. Багато чого зроблено для подолання цієї проблеми: посилено вимоги до капіталу, проведення фінансового моніторингу, був прийнятий Кодекс з процедур банкрутства, Закон про фінансову реструктуризацію, а також запроваджено низку нормативно-правових актів Національного банку України, в тому числі про організацію

процесу управління проблемними активами в банках. Проте залишилося ще багато роботи щодо розробки більш уніфікованого підходу до нових проблемних кредитів, управління проблемними кредитами, спеціально заснованими для цих цілей компаніями, створення вторинного ринку проблемних кредитів. контексті цікавою є практика та підходи інших країн до вирішення цих завдань [1].

Останні роки банківська система України розвивається в умовах війни, пандемії та перманентної політичної та економічної кризи. Зазначені події змусили Національний банк України до заходів щодо стабілізації кредитної системи, які призвели до виведення великої кількості неплатоспроможних банків з ринку.

Визначимо методичні основи функціонування системи управління проблемними кредитами банків:

а) кожна система управління складається з двох взаємопов'язаних підсистем: керуючої підсистеми або суб'єкта управління (тобто того, хто управляє) і керованої підсистеми або об'єкта управління; система управління проблемними кредитами включає зовнішні та внутрішні управлінські суб'єкти. Зовнішні суб'єкти (макроекономічний рівень) представлені законодавчими, фінансово-контрольними і державними органами регулювання, центральне місце серед яких належить НБУ. Внутрішні суб'єкти (мікроекономічний рівень) представлені керівництвом комерційного банку, кредитним комітетом та органами управління фінансовими ресурсами і ризиками. Об'єктом управління є проблемні кредити;

б) вибір стратегії управління проблемними кредитами;

в) після обрання стратегії передбачається вибір методів, які доцільніше використовувати для управління проблемною заборгованістю. Також значне місце належить інструментам обраних стратегій;

г) на формування системи управління проблемною заборгованістю важливу роль відіграє організаційна структура банку, а також рівень зв'язків з клієнтами та акціонерами банку;

д) система управління проблемними кредитами не є статичним утворенням, а постійно перебуває під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Необхідно брати до уваги конкретні економічні умови, у яких функціонує банк, і відповідно до змін в економічному середовищі вносити корективи до складу та функцій системи управління проблемними кредитами, здійснювати адаптаційні заходи.

Складовими системи управління проблемними кредитами є: суб'єкти системи управління проблемними кредитами банку; об'єкт системи управління проблемними кредитами банку; процес управління проблемними кредитами банку, що відповідає обраній стратегії управління й охоплює ряд елементів [2].

На нашу думку, доцільно виділяти два основні методи (групи методів) управління проблемними кредитами:

1. Метод реабілітації – організація співпраці банку із боржником, спрямована на зміну умов кредитної угоди таким чином, щоб з’явилася реальна можливість повернення кредиту.

2. Метод ліквідації – повне або часткове погашення кредиту за рахунок реалізації забезпечення за кредитом чи іншого майна позичальника, залучення до погашення кредиту гарантів та поручителів, продаж або передача проблемного кредиту третій стороні або його списання [2].

Процес реабілітації складається з таких етапів: виявлення причини появи проблемної заборгованості, зустріч представника банку з позичальником, розробка плану дій з погашення проблемної заборгованості, реструктуризація проблемної заборгованості, контроль за погашенням реструктуризованої заборгованості [3].

Ліквідація проблемного кредиту здійснюється за допомогою внутрішньо- та зовнішньобанківських методів. До внутрішньобанківських методів, що передбачають роботу зі стягнення проблемної заборгованості безпосередньо працівниками банку, відноситься претензійно-позовна робота, погашення кредитного боргу за рахунок отримання страхового відшкодування, а також списання кредиту, якщо він став безнадійним.

Важливо зазначити, що зростання частки проблемних позик у кредитному портфелі українських банків призводить до збільшення неробочих активів та скорочує можливості кредитування національної економіки в умовах конкурентного середовища.

Для покращення ситуації в кредитуванні потрібна стабілізація економічних, політичних, соціальних умов та підтримка державою банківського сектору. Головним завданням є створення ефективної системи роботи з проблемними кредитами, яка забезпечить максимально можливе повернення коштів та недопущення негативних тенденцій у майбутньому.

Список використаних джерел.

1. Аврамчук Л.А., Веремій Я.С. Необхідність управління кредитним портфелем банку. International forum. Problems and Scientific solutions. 2020.№ 10. С.4-10.

2. Яременко О. Р. Проблемні кредити банків : визначення сутності та тенденції їх розвитку в умовах банківської кризи. Гроші, фінанси і кредит. 2020. № 10. С. 900-905.

3. Сироветник, Б., & Кісь, Я. (2025). Застосування глибинного навчання для прогнозування кредитних ризиків у банківській сфері. Herald of Khmelnytskyi National University. Technical sciences, 351(3.1), 468-472.

УДК: 352.078(07)

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Цубера Н. І.
Здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти 2 року навчання за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування»
ННІ неперервної освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Замідра С.В. Доктор філософії

Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна

Сучасна трансформація системи публічного управління в Україні супроводжується складними процесами адміністративної модернізації, децентралізації влади та цифрової перебудови механізмів взаємодії між державою і громадянином. Особливого значення за цих умов набуває формування ефективної системи адміністративних послуг на місцевому рівні, оскільки саме територіальні громади дедалі активніше перебирають на себе функції забезпечення базових потреб населення, організації сервісної діяльності та реалізації управлінських рішень.

Проблематика адміністративних послуг упродовж останніх років перебуває у центрі уваги українських науковців, фахівців із державного управління та представників міжнародних інституцій, які аналізують результати децентралізації та цифрової модернізації державного сектору. Дослідження С. М. Серьогіна та І. А. Чикаренко [1] дозволяє простежити взаємозв'язок між процесами децентралізації влади та формуванням самодостатніх територіальних громад, здатних забезпечувати населення якісними управлінськими й адміністративними сервісами. Автори акцентують увагу на тому, що реформа місцевого самоврядування сприяла суттєвому розширенню компетенцій громад, проте передача повноважень автоматично не гарантує ефективності їх реалізації. Відчутною проблемою залишається нерівномірність ресурсного потенціалу територій, оскільки одні громади швидко інтегрували сучасні моделі сервісного управління, тоді як інші продовжують функціонувати за інерційними бюрократичними схемами.

Практичний вимір реформування адміністративних послуг ґрунтовно представлений у напрацюваннях О. Тертишної та О. Саєнко [2], де досліджується створення інтегрованих Центрів надання адміністративних послуг у територіальних громадах. Автори детально аналізують організаційні механізми формування сервісної інфраструктури на місцевому рівні та приділяють увагу питанням кадрового забезпечення, стандартизації процедур і оптимізації

управлінських процесів. Важливо, що дослідники розглядають ЦНАП не лише як адміністративний офіс із видачі документів, а як інституцію комунікації між владою та населенням. Подібний погляд суттєво змінює сприйняття ролі місцевої влади у системі публічного адміністрування. Адже громадянин оцінює ефективність держави передусім через власний досвід взаємодії з локальними сервісними структурами.

Суттєвий внесок у розвиток сучасного бачення адміністративних послуг здійснив І. Андріянов [3], який аналізує їх як об'єкти публічного управління. Дослідник наголошує на складності природи адміністративної послуги, котра поєднує правові, організаційні, соціальні та управлінські характеристики.

Проблематика цифрової трансформації державного управління детально висвітлюється у працях О. О. Терещенко [4], яка аналізує перспективи розвитку електронного врядування в Україні. Дослідниця розглядає цифровізацію як один із ключових інструментів модернізації публічної адміністрації та підвищення ефективності управлінських процесів. Значну увагу приділено питанням автоматизації адміністративних процедур, розвитку електронного документообігу та створення онлайн-платформ для взаємодії громадян із державними органами.

Ідеї сервісної трансформації публічної адміністрації отримали подальший розвиток у дослідженні М. Тернущака [5], присвяченому вдосконаленню діяльності органів влади в умовах діджиталізації. Автор акцентує увагу на необхідності формування нової управлінської філософії, де пріоритетом виступає не контроль над громадянином, а забезпечення якісного сервісу.

Аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що процес реформування адміністративних послуг в Україні характеризується поєднанням позитивних трансформацій та системних проблем, які потребують подальшого наукового осмислення. Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю комплексного аналізу ефективності функціонування адміністративних сервісів у територіальних громадах різного типу, а також із вивченням впливу цифровізації на якість управлінських процесів. Окремої уваги потребує дослідження

механізмів забезпечення рівного доступу населення до електронних послуг в умовах регіональних соціально-економічних диспропорцій.

Список використаних джерел

1. Андріянов І. Адміністративні послуги на місцевому рівні як об’єкти публічного управління. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 9–16.
2. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад: монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 292 с.
3. Створення інтегрованих Центрів надання адміністративних послуг об’єднаних територіальних громад: практичні рекомендації / за заг. ред. О. Тертишної, О. Саєнко; Фонд «Східна Європа»; Програма EGAP. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2016. 146 с.
4. Терещенко О. О. Електронне врядування в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління». 2020. № 14. С. 45–50.
5. Тернущак М. Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. Юридичний вісник. 2020. № 1. С. 93–100.

УДК 005.95:659.126

УПРАВЛІННЯ HR-БРЕНДОМ КОМПАНІЇ

Ніколаєва Т. С., студентка,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Ралко О. С., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Управління HR-брендом набуває особливого значення для українських підприємств, діяльність яких залежить від залучення та збереження кваліфікованих спеціалістів. Повномасштабна війна, міграційні та мобілізаційні процеси, безпекові ризики та перебої з електропостачанням ускладнюють організацію роботи й посилюють конкуренцію за персонал. За таких умов привабливість роботодавця визначається не лише оплатою праці, а й можливостями розвитку, довірою керівництва та здатністю компанії забезпечувати належні умови роботи.

Т. Амблер і С. Берроу пов'язали бренд роботодавця із сукупністю функціональних, економічних і психологічних переваг, які людина отримує від працевлаштування [2, с. 187]. К. Бакхаус і С. Тікоо розглядають його формування у взаємозв'язку із зовнішнім позиціюванням, внутрішньою організаційною культурою та стратегічним управлінням персоналом [1, с. 504]. С. Цимбалюк обґрунтовує значення бренду роботодавця для залучення кандидатів і зміцнення позицій підприємства на ринку праці [3, с. 248].

Метою дослідження є визначення особливостей формування HR-бренду науково-виробничої компанії на основі аналізу її зовнішнього позиціювання та обґрунтування напрямів подальшого розвитку з урахуванням потреб персоналу. Для цього застосовано аналіз фахових публікацій, контент-аналіз відкритих матеріалів групи компаній BTU, зокрема її кар'єрної сторінки [4], а також особисті спостереження автора, отримані під час роботи в компанії. Такий підхід дає змогу дослідити публічно представлену ціннісну пропозицію роботодавця, не ототожнюючи її з фактичними оцінками працівників.

Практичною базою дослідження обрано ПП «БТУ-ЦЕНТР», діяльність якого пов'язана з виробничим напрямом BTU. Поєднання наукових розробок, виробництва біотехнологічної продукції та роботи з аграрними клієнтами зумовлює потребу у фахівцях різного профілю. Відповідно, очікування працівників дослідницьких, виробничих і адміністративних підрозділів можуть відрізнятися, що слід враховувати під час формування ціннісної пропозиції роботодавця (Employee Value Proposition, EVP).

Аналіз офіційної кар’єрної сторінки BTU дозволив виокремити три напрями зовнішнього позиціювання [4]:

1) суспільна значущість діяльності компанії та її екологічна місія;
2) можливості кар’єрного зростання й професійної самореалізації;
3) навчання та розвиток компетентностей персоналу.

Додатковим комунікаційним інструментом є історії працівників, через які потенційні кандидати можуть ознайомитися зі змістом роботи та професійним досвідом представників компанії.

Виявлені напрями свідчать про те, що BTU представляє себе на ринку праці не лише через вакансії, а й через зміст діяльності та можливості розвитку. Проте відкриті матеріали характеризують передусім заявлені переваги роботодавця, тому на їх основі неможливо зробити обґрунтований висновок про фактичний рівень задоволеності працівників, плинність кадрів або відповідність умов роботи їхнім очікуванням.

За особистими спостереженнями автора, у компанії працюють фахівці з тривалим стажем, а також створено сприятливі умови праці. Це можна розглядати як позитивні характеристики внутрішнього HR-бренду BTU, однак для об’єктивного оцінювання задоволеності та лояльності персоналу необхідне додаткове дослідження.

Для подальшого вдосконалення управління HR-брендом доцільно диференціювати EVP за професійними групами, роблячи акцент на можливостях дослідницької роботи для наукових фахівців, безпеці та належній організації робочих процесів для виробничого персоналу, внутрішніх комунікаціях і професійному розвитку для адміністративних працівників. Окремим напрямом має стати регулярне анонімне опитування працівників із визначенням рівня задоволеності умовами праці та індексу готовності рекомендувати компанію як роботодавця (eNPS).

В умовах війни зміст EVP варто також співвідносити з реальними заходами щодо забезпечення безпеки персоналу під час повітряних тривог та організації роботи в умовах перебоїв з електропостачанням. Важливо, щоб зовнішні

повідомлення компанії спиралися на фактично доступні працівникам можливості, оскільки невідповідність між обіцянками та досвідом роботи може послаблювати довіру до роботодавця.

Отже, аналіз відкритих матеріалів BTU засвідчив наявність кількох взаємопов'язаних складових зовнішнього HR-бренду: екологічної місії, професійного розвитку та представлення досвіду працівників. Подальше підвищення його результативності потребує узгодження публічної ціннісної пропозиції з реальними умовами праці, урахування потреб різних категорій персоналу та систематичного оцінювання внутрішнього сприйняття компанії.

Список використаних джерел

1. Backhaus K., Tikoo S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development* International. Vol. 9, No. 5. P. 501–517. DOI: https://doi.org/10.1108/13620430410550754.

2. Ambler T., Barrow S. (1996) The employer brand. Journal of Brand Management. Vol. 4, No. 3. P. 185–206. DOI: https://doi.org/10.1057/bm.1996.42.

3. Цимбалюк С. О. (2015) Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. № 4. С. 247–252.

4. Вакансії BTU. Офіційний вебсайт компанії BTU. URL: https://btu-center.com/vacancies (дата звернення: 27.10.2026).

5. Francis, S., & R, S. (2025). Unveiling future trends in employer branding: Systematic review and bibliometric analysis. *International Journal of Information Science and Management*, *23*(1), 231–254. https://doi.org/10.22034/ijism.2024.2008914.1206

УДК 336.71:005:004.9

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ (НА ПРИКЛАДІ АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК»)

Навроцький М.Р., студент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Науковий керівник – **Ралко О.С,** к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

В умовах цифрової трансформації економіки використання сучасних інформаційних технологій стає важливою передумовою підвищення ефективності управління організаціями [2]. Цифровізація охоплює не лише впровадження програмного забезпечення та автоматизацію окремих операцій, а й комплексне вдосконалення управлінських процесів, системи прийняття рішень, внутрішньої взаємодії та контролю [4]. Особливого значення набувають технології штучного інтелекту, аналітика великих даних, хмарні рішення та цифрові платформи, які дають змогу оперативніше обробляти інформацію й підвищувати обґрунтованість управлінських рішень [6].

Актуальність дослідження цифровізації управлінської діяльності банківських установ зумовлена необхідністю забезпечення оперативності обслуговування клієнтів, підвищення якості управління ризиками, оптимізації внутрішніх процесів та посилення конкурентних позицій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифровізації управлінської діяльності АТ «Агропросперіс Банк» на основі оцінювання його управлінської системи, використання цифрових технологій та їхнього впливу на ефективність діяльності.

Оцінювання цифровізації управлінської діяльності банку показало, що витрати на цифрові технології у 2023–2025 роках збільшилися зі 14,7 млн грн до 30,3 млн грн, тобто на 105,8 %. Їхня частка в операційних витратах зросла з 7,9

% до 10,9 %. Це свідчить про посилення уваги установи до технологічного розвитку. Разом із тим збільшення цифрових інвестицій саме по собі не гарантує пропорційного зростання ефективності, тому важливим завданням є оцінювання результативності впроваджених рішень та їхнього впливу на управлінські процеси.

Для комплексного оцінювання цифрового розвитку в роботі застосовано інтегральний показник цифрової зрілості організації. Його значення для банку становило 3,1 бала з 5 можливих. Така оцінка характеризує наявність сформованої технологічної основи цифровізації, проте водночас вказує на необхідність подальшого розвитку аналітичних інструментів, інтеграції інформаційних систем та автоматизації операційних процесів.

За результатами аналізу визначено низку проблем, які обмежують подальше підвищення ефективності цифрового управління АТ «Агропросперіс Банк». До них належать тривалість окремих етапів кредитного процесу, недостатнє використання аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень, відсутність повноцінної інтеграції CRM та BI-рішень, обмежена автоматизація рутинних операцій, а також необхідність посилення кібербезпеки.

Основною практичною пропозицією є впровадження спеціалізованого ШІ-модуля попередньої оцінки кредитного ліміту «АгроСкор». Його призначення полягає у формуванні попередньої оцінки фінансових можливостей аграрного клієнта ще до проведення повного кредитного аналізу. Робота модуля передбачає використання фінансових, кредитних, виробничих і макроекономічних показників. Це дасть змогу менеджерам швидше отримувати початкову інформацію про потенційного позичальника, оцінювати його кредитні можливості та визначати найбільш відповідний кредитний продукт.

Крім впровадження «АгроСкор», запропоновано комплексну програму цифровізації управлінської діяльності на 2027–2028 роки. Вона передбачає впровадження BI-панелей для оперативного контролю ключових показників діяльності, інтеграцію CRM із банківськими інформаційними системами АБС Б2

та iFOBS, автоматизацію повторюваних операцій за допомогою RPA-технологій, розвиток цифрового оформлення кредитних заявок та створення електронного порталу для органів управління. Окремим напрямом визначено розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування аналітичної команди та впровадження SIEM-рішення для цілодобового моніторингу кібербезпеки.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дасть змогу скоротити тривалість кредитного процесу з 14 до 5 робочих днів, зменшити час підготовки управлінської звітності на 50 %, а також оптимізувати виконання повторюваних операцій. За прогнозом на 2029 рік, чистий прибуток банку може зрости на 10,2 млн грн порівняно з базовим сценарієм, а коефіцієнт співвідношення операційних витрат до операційних доходів (CIR) може знизитися до 82,9 %. Крім того, передбачається підвищення інтегральної оцінки цифровізації з 3,1 до 4,1 бала з 5 можливих.

Список використаних джерел

1. АТ «Агропросперіс Банк». Офіційний сайт. URL: https://ap-bank.com (дата звернення: 12.10.2026).
2. Буняк Н. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 537–542.
3. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 145–150.
4. Зеліч В. В., Гарькова В. Ф., Матвеєв М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/384c0eb4-1916-472e-b874-ab8d8aa0a6f2 (дата звернення: 12.10.2026).
5. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45–50.

6. Попадинець Н. М., Бондаренко В. М., Курей О. А., Маргітич В. В., Графська О. І. Цифровізація маркетингу та менеджменту в бізнесі: роль штучного інтелекту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 60–64.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СЕРТИФІКАЦІЇ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ЄС В УМОВАХ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ

Дамекіна О. Г., здобувач освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Остапчук А. Д., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

В умовах поглиблення європейської інтеграції України сертифікація аграрної продукції набуває особливого значення як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності та розширення присутності на ринках країн-членів ЄС. Сучасна система європейського регулювання аграрного імпорту передбачає комплекс вимог до безпечності харчових продуктів, фітосанітарного стану, екологічних характеристик виробництва, простежуваності походження продукції та достовірності її маркування. Відповідність цим вимогам є важливою передумовою стабільного експорту української сільськогосподарської продукції, особливо в умовах диверсифікації товарної структури та географічних напрямів зовнішньої торгівлі.

Особливістю європейської системи сертифікації є поєднання обов'язкових регуляторних процедур із добровільними міжнародними стандартами. До першої групи належать ветеринарні та фітосанітарні документи, офіційний контроль окремих категорій імпортованої продукції, а також сертифікація органічного виробництва у випадках реалізації товарів як органічних. Друга

група охоплює стандарти GLOBALG.A.P., ISO 14001 та інші системи управління якістю й екологічною відповідальністю, які можуть бути необхідними для виконання договірних вимог європейських торговельних мереж та імпортерів [1–3].

Важливим аспектом дослідження є визначення особливостей документального підтвердження відповідності української аграрної продукції вимогам ЄС. Залежно від товарної категорії застосовуються різні процедури контролю, що впливають на тривалість митного оформлення, організацію логістики та витрати експортерів. Основні документи й процедури систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика основних документів і процедур підтвердження відповідності аграрної продукції під час експорту з України до ЄС

Документ (процедура)	Категорія продукції	Основне призначення
Фітосанітарний сертифікат	Рослинна продукція, для якої він передбачений вимогами ЄС	Підтвердження дотримання фітосанітарних вимог
Ветеринарний (санітарний) сертифікат	Визначені категорії продукції тваринного походження	Підтвердження виконання ветеринарно-санітарних вимог
CHED	Товари, що підлягають відповідному офіційному контролю на кордоні ЄС	Документування результатів прикордонного контролю через TRACES
Certificate of Inspection (COI)	Органічна продукція, що імпортується до ЄС	Підтвердження відповідності правилам органічного імпорту
Сертифікат походження або декларація про походження	Товари, для яких необхідне підтвердження походження	Документальне підтвердження походження для митних цілей
GLOBALG.A.P.	Передусім продукція первинного сільськогосподарського виробництва	Добровільне підтвердження належної сільськогосподарської практики

Джерело: [1–4]

Аналіз табл. 1. свідчить, що європейська система контролю аграрного імпорту має диференційований характер. Для продукції рослинного походження особливе значення має фітосанітарний контроль, спрямований на запобігання поширенню карантинних організмів. Для продукції тваринного походження першочерговими є ветеринарно-санітарні вимоги, дотримання яких підтверджується відповідними офіційними документами. Водночас для органічної продукції встановлено спеціальний порядок підтвердження відповідності, що передбачає оформлення електронного сертифіката інспекції через систему TRACES відповідно до Регламенту (ЄС) 2018/848 та Делегованого регламенту (ЄС) 2021/2306 [2; 3].

Особливої уваги заслуговує впровадження цифрових механізмів сертифікації та контролю. Використання системи TRACES забезпечує електронний обмін інформацією між компетентними органами, імпортерами та іншими учасниками процедур офіційного контролю. Для українських експортерів цифровізація має важливе значення, оскільки дозволяє підвищити прозорість документального супроводу, зменшити ризики помилок та забезпечити ефективнішу взаємодію з європейськими контрагентами.

Водночас розвиток сертифікації аграрної продукції в Україні супроводжується низкою проблем, серед яких найбільш суттєвими є висока вартість проходження сертифікаційних процедур, недостатня доступність лабораторних досліджень для малих виробників, складність адаптації виробничих технологій до екологічних вимог ЄС та обмежені фінансові можливості модернізації аграрних підприємств. Додатковими чинниками виступають наслідки воєнних дій, порушення логістичних маршрутів і необхідність посилення контролю за безпечністю продукції, виробленої на територіях із підвищеними екологічними ризиками.

З огляду на зазначене перспективним напрямом удосконалення сертифікації є формування інтегрованої системи управління відповідністю аграрної продукції вимогам європейського ринку. Така система повинна передбачати поєднання виробничого контролю, лабораторних досліджень,

цифрової простежуваності, електронного документообігу та постійного моніторингу змін у законодавстві ЄС. Її впровадження сприятиме скороченню адміністративних витрат, підвищенню достовірності інформації про продукцію та розширенню можливостей експорту.

Протягом останіх років кількість українських підприємств, які впровадили сертифіковані системи екологічного управління, зростала нерівномірно (рис. 1).

Дослідження даних рис. 1 свідчить про поступову адаптацію українського аграрного сектору до міжнародних екологічних вимог. Водночас процес сертифікації характеризується нерівномірністю, що пов'язано з відмінностями у фінансових можливостях підприємств, рівні технологічного забезпечення та наслідках воєнних дій для окремих регіонів. Розширення практики сертифікації створює передумови для переорієнтації аграрного експорту на продукцію з вищою доданою вартістю, зокрема органічні товари та продукцію, вироблену із застосуванням екологічно відповідальних технологій.

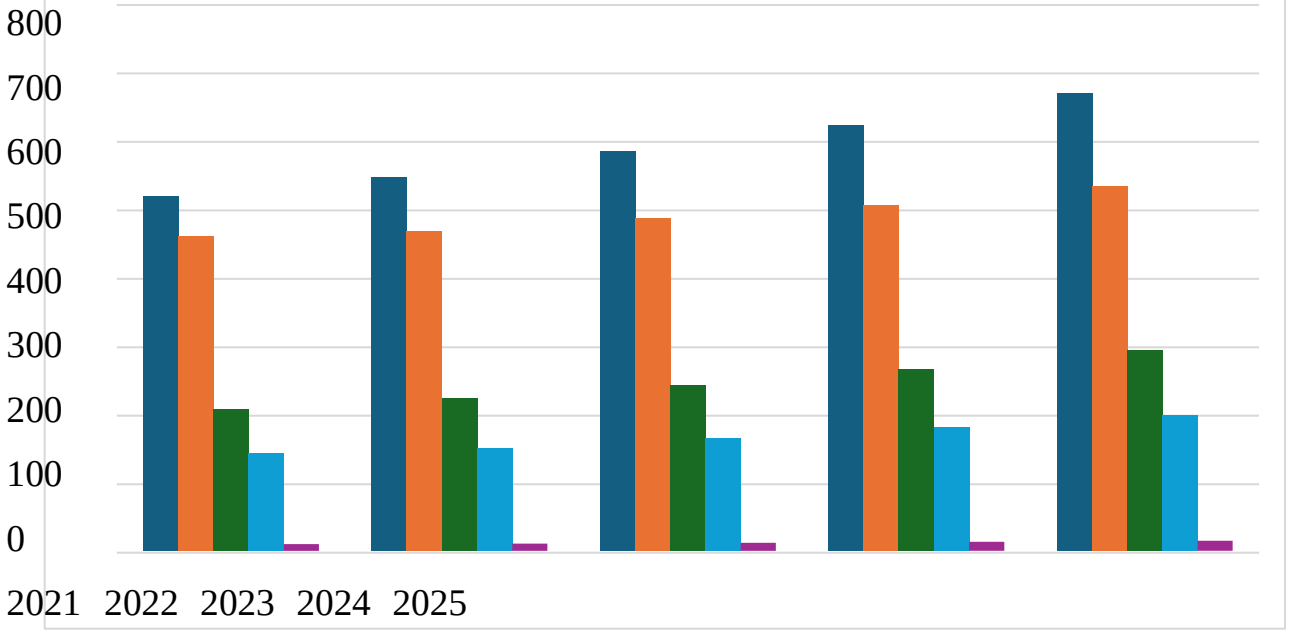

Рис. 1. Динаміка кількості агрокомпаній, які впровадили сертифіковані системи екологічного управління у 2021–2025 рр.

Джерело: [5; 6]

Таким чином, удосконалення системи сертифікації аграрної продукції є важливим чинником диверсифікації українського експорту до країн-членів ЄС. Пріоритетними напрямами мають стати цифровізація процедур підтвердження

відповідності, розвиток лабораторної інфраструктури, підтримка малих і середніх агровиробників, розширення застосування міжнародних стандартів та посилення простежуваності продукції. Реалізація зазначених заходів сприятиме зменшенню нетарифних бар'єрів, зміцненню конкурентоспроможності української аграрної продукції та формуванню довгострокових торговельних відносин із європейськими партнерами.

Список використаних джерел:

1. GLOBALG.A.P. About GLOBALG.A.P. Certification.URL: https://www.globalgap.org (дата звернення: 26.10.2026).
2. Regulation (EU) 2018/848 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on organic production and labelling of organic products. URL: https://eur- lex.europa.eu/eli/reg/2018/848/oj (дата звернення: 26.10.2026).
3. Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2306 of 21 October 2021. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2021/2306/oj (дата звернення: 26.10.2026).
4. European Commission. TRACES – Trade Control and Expert System. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/traces_en (дата звернення: 26.10.2026)
5. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Офіційний вебсайт. URL: https://me.gov.ua/?lang=uk-UA (дата звернення: 26.10.2026).
1. Organic Ukraine. Органік в Україні. URL: https://organic.com.ua/organic- v-ukraini/ (дата звернення: 26.10.2026).

УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАНЬ В МІЖНАРОДНОМУ АГРОБІЗНЕСІ

Грузда І. О., студент 1 курсу, ОП «Менеджмент міжнародного бізнесу»
Файчук О.М., к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Управління ланцюгами постачань є фундаментальним елементом функціонування сучасного міжнародного агробізнесу. Специфіка аграрного сектору зумовлена необхідністю забезпечення суворого дотримання температурних режимів, строків придатності, фітосанітарного контролю та адаптації до геополітичних і кліматичних викликів.

Для розбудови стійких агрологістичних систем підприємства використовують новітні концепції управління ризиками, цифровізації та стратегічного планування постачань.

Сучасне управління ланцюгами постачання в агробізнесі спирається на розширення партнерської взаємодії між усіма суб'єктами ринку. Зокрема, ключові тренди співпраці охоплюють оперативне управління попитом і товарними запасами на боці споживача за допомогою інструментів мерчандайзингу та категорійного менеджменту, а також ефективне використання складських і торговельних площ.

Водночас оптимізація операційної діяльності вимагає активного залучення до єдиного цифрового середовища перевізників, експедиторів та складських операторів, які раніше нерідко залишалися поза спільними механізмами координації. Застосування єдиних систем даних та платформ взаємодії в режимі реального часу дозволяє нівелювати ризики й невизначеність як з боку пропозиції, так і з боку попиту, забезпечуючи наскрізну оптимізацію всього агрологістичного ланцюга [1].

Важливим чинником трансформації міжнародних агропродовольчих ланцюгів є зміна каналів збуту та залучення прямих іноземних інвестицій (FDI) у сферу роздрібної торгівлі та переробки сільськогосподарської продукції.

Сучасний етап розвитку агробізнесу характеризується активним впровадженням електронної комерції (e-commerce) та цифрових платформ, що дозволяє суттєво знизити трансакційні витрати та оптимізувати процеси доставки. Синергія між традиційними ритейл-мережами та глобальними маркетплейсами створює нові стратегічні альянси, які підвищують ефективність просування аграрної продукції на міжнародних ринках [2].

Трансформація міжнародних ланцюгів постачання в умовах сучасних геополітичних викликів та військових дій вимагає докорінної перебудови транспортно-логістичної інфраструктури. Блокування традиційних морських портів та збої в усталених маршрутах зумовлюють необхідність переорієнтації вантажопотоків на альтернативні сухопутні коридори та формування нових мультимодальних схем доставки. Стійкість глобальних агрологістичних систем у критичних умовах безпосередньо залежить від розширення пропускної спроможності прикордонних переходів, адаптації митних процедур та впровадження гнучких інструментів управління ризиками [3].

Стратегічний розвиток та підвищення ефективності управління ланцюгами постачання в сучасних умовах ґрунтуються на глибокій інтеграції підприємств у європейські та міжнародні виробничо-збутові мережі. Ключовими напрямами трансформації є цифровізація логістичних процесів (впровадження цифрових платформ моніторингу та автоматизованих систем управління запасами), диверсифікація транспортних маршрутів, застосування Lean- та Agile-підходів, а також підвищення енергетичної стійкості. Поєднання цих інструментів дозволяє мінімізувати виклики нестабільного зовнішнього середовища, знизити трансакційні витрати та забезпечити сталий розвиток бізнесу [4].

Для порівняльної оцінки ефективності сучасних моделей управління ланцюгами постачання в міжнародному бізнесі нижче систематизовано їхні ключові характеристики, переваги та сфери застосування.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз моделей управління ланцюгами постачання в міжнародному бізнесі

Модель	Основна мета та сутність	Ключові інструменти та технології	Переваги для міжнародного агробізнесу
Ощадливий	Усунення всіх видів втрат та мінімізація операційних витрат	Система Just-in-Time, автоматизований облік ресурсів	Зниження витрат на складське зберігання зернових та оптимізація оборотного капіталу.
Гнучкий	Швидка адаптація до Коливань попиту та оперативних ризиків	Моделювання попиту, гнучкі графіки постачань	Можливість швидко Змінювати маршрути й обсяги експорту в умовах логістичних збоїв.
Цифровий	Наскрізна прозорість, Автоматизація та швидкість прийняття рішень	loT-датчики, GPS-трекінг, ERP/WMS-системи, блокчейн	Моніторинг Температурних режимів швидкопсувної продукції та митна простежуваність.
Сталий	Екологічна, соціальна та економічна відповідальність бізнесу	Стандарти ESG, зелена логістика, мінімізація викидів CO2	Вихід на ринки ЄС та підвищення інвестиційної привабливості.

Примітка: складено та систематизовано автором самостійно на основі матеріалів [3,4]

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасне управління аграрними ланцюгами постачань вимагає від компаній максимальної гнучкості та цифровізації. Проведений аналіз свідчить про те, що в умовах постійних ризиків

та обмежень агропідприємствам варто переорієнтовувати логістику на нові транспортні коридори та комбіновані перевезення, а також застосовувати цифрові й ощадливі моделі менеджменту. Зрештою, саме поєднання цифрових технологій простежуваності товарів та принципів сталого розвитку допоможе українським експортерам зберегти свої позиції на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. **Dani S.** *Food Supply Chain Management and Logistics: From Farm to Fork*. 2nd ed. London : Kogan Page, 2015. 312 p. URL: https://www.academia.edu/42635274/Food_supply_chain_management_and_logistics (дата звернення: 02.11.2026).
2. **FAO.** *The State of Agricultural Commodity Markets 2020: Agricultural markets, grain trade and sustainable development*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020. 160 p. DOI: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ced57940-a978-4aa9-b345-64b34649ebee/content (дата звернення: 02.11.2026).
3. **Негода А., Русак Д.** *Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань*: навчальний посібник у схемах. Київ : Навчально-науковий інститут міжнародних відносин КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. URL: https://www.iir.edu.ua/sites/default/files/2023-03/Міжнародна%20логістика.pdf (дата звернення: 02.11.2026).
4. **Земляков І. С., Шайбан В. М., Деделюк О. В.** Напрямки підвищення ефективності управління ланцюгами поставок на промислових підприємствах України. *Економічний простір*. 2025. № 198. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.198.47-52 (дата звернення: 02.11.2026)

УДК 336.77:338.43:502.131.1(477:4)

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ РЕГУЛЯТОРНИХ ПІДХОДІВ ДО ВРАХУВАННЯ ESG-ФАКТОРІВ У БАНКІВСЬКОМУ КРЕДИТУВАННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ющенко М.О., аспірант
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна
Файчук О. В., к.е.н., доцент кафедри банківської справи та страхування
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність адаптації підходів до банківського кредитування сільськогосподарських підприємств з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів. Для аграрних позичальників їх фінансова значущість визначається залежністю виробництва від природно-кліматичних умов, використання земельних і водних ресурсів, умов праці та якості корпоративного управління. Водночас упровадження ESG-підходів потребує розмежування міжнародних рекомендацій, нормативних вимог ЄС і чинних регуляторних актів України.

Регламент (ЄС) 2020/852 установлює рамкові критерії визначення екологічно сталої економічної діяльності [1]. Настанови Європейського банківського органу щодо надання та моніторингу кредитів (EBA/GL/2020/06) передбачають врахування впливу ESG-факторів, передусім екологічних, на позичальника та заходів із пом’якшення відповідних ризиків [2]. Настанови EBA/GL/2025/01 поглиблюють цей підхід, визначаючи вимоги до ідентифікації, вимірювання, управління та моніторингу ESG-ризиків фінансовими установами [3]. Отже, європейська модель орієнтує банки не лише на встановлення екологічних характеристик фінансованої діяльності, а й на оцінювання фінансових наслідків ESG-ризиків.

В Україні формування відповідних засад започатковано Політикою НБУ щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року [4]. Біла книга з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі, схвалена у 2025 р., визначає концептуальні напрями подальшого розвитку регулювання [5]. Разом з тим її положення не слід ототожнювати з комплексом обов'язкових пруденційних вимог. У 2026 р. окремі положення щодо управління ризиками отримали подальший розвиток через зміни до нормативно-правових актів НБУ [6]. Таким чином, національна модель перебуває на етапі поетапного наближення до європейських підходів.

На основі порівняння зазначених документів запропоновано три взаємопов'язані етапи адаптації європейських регуляторних підходів до кредитування сільськогосподарських підприємств України. Перший етап передбачає ідентифікацію фінансово значущих ESG-факторів відповідно до галузевої специфіки. Для аграрних позичальників першочергового значення набувають кліматичні ризики, стан земельних і водних ресурсів, ресурсоефективність, безпека праці та якість управління. Відбір показників має ґрунтуватися на їх здатності впливати на результати діяльності підприємства, а не лише на формальній відповідності принципам сталого розвитку. Другий етап полягає в інтеграції визначених ESG-факторів у традиційне оцінювання кредитоспроможності. Доцільно встановлювати канали їх впливу на обсяги виробництва, доходи, витрати, вартість активів і грошові потоки, а відтак на ліквідність, платоспроможність та здатність обслуговувати борг. Це забезпечує фінансово-економічне обґрунтування включення ESG-показників до кредитного аналізу. Третій етап передбачає використання результатів оцінювання під час прийняття кредитних рішень, визначення суми, строку, вартості кредиту, вимог до забезпечення та подальшого моніторингу позичальника. При цьому ESG-оцінювання має доповнювати, а не замінювати аналіз фінансового стану та кредитного ризику.

Отже, адаптація європейських регуляторних підходів до української банківської практики потребує переходу від загального декларування принципів

сталого фінансування до визначення фінансової суттєвості ESG-факторів для конкретного аграрного позичальника. Запропонована етапність створює методичні передумови для їх послідовного включення до оцінювання кредитоспроможності, обґрунтування кредитних рішень та моніторингу ризиків без механічного перенесення європейських вимог у національну практику.

Список використаних джерел

1. Regulation (EU) 2020/852 of 18 June 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng
2. European Banking Authority. Guidelines on Loan Origination and Monitoring (EBA/GL/2020/06). 2020. URL: https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/credit-risk/guidelines-loan-origination-and-monitoring
3. European Banking Authority. Guidelines on the Management of ESG Risks (EBA/GL/2025/01). 2025. URL: https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/sustainable-finance/guidelines-management-esg-risks
4. Національний банк України. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. 2021. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finansuvannja_2025.pdf
5. Національний банк України. Біла книга з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі. 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Bila_knyga_2025_fin.pdf
6. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України: постанова Правління НБУ від 22.01.2026 № 9. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0009500-26

УДК 339.564:005:631.1

УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Щербина А.В., магістрант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Ралко О.С., к.е.н., доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

У сучасних умовах міжнародної торгівлі експортна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств аграрного сектору. Для українських агровиробників її значення посилюється через залежність від кон'юнктури світових товарних ринків, валютних коливань, зміни логістичних маршрутів і воєнних ризиків. За таких обставин управління експортом має охоплювати не лише організацію продажу продукції, а й формування експортної стратегії, вибір цільових ринків і каналів збуту, цінову політику, логістичне забезпечення та управління ризиками.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад управління експортною діяльністю підприємства, оцінювання її сучасного стану на прикладі групи компаній «ІМК» та обґрунтування практичних напрямів підвищення ефективності експортних операцій. Інформаційну основу дослідження становили дані консолідованої фінансової звітності групи за 2023–2025 рр. [1, 2], нормативно-правові акти [3] та наукові праці з питань аграрного експорту [4, 5].

Група «ІМК» має виражену експортну орієнтацію: основу її товарної структури становлять кукурудза та пшениця, а географія поставок охоплює країни Європейського Союзу, Азії, Північної Африки та Близького Сходу [1]. Продукція реалізується переважно великим міжнародним зерновим трейдерам через тендерний відбір, що дає змогу орієнтуватися на актуальні світові ціни, але водночас формує залежність від обмеженого кола покупців.

Дохід від експорту зріс із 4 354,0 млн грн у 2023 р. до 7 226,8 млн грн у 2024 р. і становив 6 530,3 млн грн у 2025 р.; порівняно з 2023 р. приріст

дорівнював 2 176,3 млн грн, або 50,0 % [1, 2]. Частка експорту в чистому доході групи збільшилася з 68,3 % до 75,0 %. Факторний аналіз засвідчив переважно ціновий характер приросту: зміна ціни забезпечила збільшення доходу на 1 344,6 млн грн, тоді як вплив зміни фізичного обсягу реалізації був від'ємним і становив 386,5 млн грн. Це підкреслює необхідність активнішого управління строками продажу, ціновими умовами контрактів і ризиками коливання світових цін.

Водночас підвищилася ефективність збуту та логістики. Витрати на збут скоротилися з 1 097,5 млн грн у 2023 р. до 716,1 млн грн у 2025 р., тобто на 34,8 %, а їх відношення до експортного доходу знизилося з 25,2 % до 11,0 %. Віддача збутових витрат зросла з 3,97 до 9,12 грн експортного доходу на одну гривню витрат [1, 2].

Разом із тим виявлено низку проблем, що стримують подальше підвищення результативності експорту. На десять найбільших контрагентів у 2025 р. припадало 98,2 % доходу [2], що підвищує ризик втрати значної частини продажів. Товарна структура експорту залишається вузькою та переважно сировинною, а результати залежать від доступності морських портів і роботи Чорноморського коридору, хоча група використовує також залізничні маршрути та річкові перевезення Дунаєм [2, 5]. Додатковими чинниками ризику є валютні коливання, воєнна невизначеність і кадрові обмеження.

З огляду на виявлені проблеми запропоновано комплекс заходів на 2027–2029 рр. Перший напрям – розвиток прямого експорту шляхом створення спеціалізованого підрозділу для пошуку кінцевих імпортерів і супроводу прямих контрактів; частку прямих контрактів доцільно довести до 20 %, а концентрацію продажів серед трьох найбільших покупців знизити до 40 %. Другий напрям – оптимізація логістики на основі ефективнішого використання 195 власних вагонів-зерновозів, придбаних у 2024 р. [1], цифрового диспетчерування та конкурентного відбору експедиторів. Третій напрям – системне управління ціновими ризиками через поєднання сезонного планування продажів із форвардними контрактами та біржовим хеджуванням. Четвертий напрям –

сертифікація кукурудзи за стандартом ISCC EU, що розширить доступ до окремих сегментів європейського ринку з ціновою премією.

Сукупний додатковий дохід та економія логістичних витрат оцінюються у 150,5 млн грн на рік за додаткових поточних витрат 35,0 млн грн. Очікуваний приріст прибутку до оподаткування становить 115,5 млн грн, а чистого прибутку – 94,7 млн грн. Найбільший внесок забезпечує сезонне управління продажем і хеджування – 47,7 млн грн, або 41,3 %; оптимізація логістики дає 29,5 млн грн, створення підрозділу прямого експорту – 27,5 млн грн, сертифікація ISCC EU – 10,7 млн грн. Навіть за песимістичного сценарію приріст прибутку до оподаткування становить 70,3 млн грн, а за базового кожна гривня додаткових витрат забезпечує 3,30 грн приросту прибутку.

Отже, група «ІМК» має достатній потенціал для переходу від переважно посередницької моделі реалізації сировини до активного управління експортом [1, 2, 5]. Реалізація запропонованих заходів, які не потребують значних капітальних вкладень, сприятиме зростанню прибутковості експортних операцій, зниженню залежності від окремих контрагентів і підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх ризиків.

Список використаних джерел

1. IMC. Фінансова звітність групи компаній за 2023–2025 рр. URL: https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/financial-reports (дата звернення: 05.11.2026).

2. IMC S.A. Annual Report 2025. URL: https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/financial-reports (дата звернення: 05.11.2026).

3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text (дата звернення: 05.11.2026).

4. Гуменюк Я. М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93

5. Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Миленький В. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств на засадах логістики. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 111–115. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-18

УДК 339.13:634.7(477)

РОЗВИТОК ЯГІДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ

Піцур С. М., студентка 1-го курсу ОПП «Міжнародна економіка»
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна
Чміль А. С., доктор філософії з економіки,
асистентка кафедри глобальної економіки
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

Актуальність дослідження. Експорт ягідної продукції потребує стабільної якості, своєчасного охолодження та формування партій відповідно до вимог покупців. Природно-кліматичні умови України сприятливі для вирощування багатьох ягідних культур, проте успіх галузі базується не лише на родючості ґрунтів, а й на чіткому дотриманні агротехнологій. Для малих і середніх господарств особливого значення набувають витрати на зберігання та організація збуту [1].

Мета дослідження. Визначити основні управлінські й виробничі виклики розвитку ягідного бізнесу в Україні та оцінити його експортні можливості.

Дані та методи дослідження. Інформаційну базу становлять огляд асоціації «Ягідництво України», праці з питань заморожування ягід і кооперації, матеріали «Органік Стандарт» та дані UN Comtrade, доступні через WITS [1–6]. Застосовано порівняння показників за 2023–2024 роки, розрахунок темпів

приросту й середньої експортної вартості кілограма та узагальнення управлінських викликів.

Результати дослідження. За оглядом асоціації «Ягідництво України», у 2023 році експорт заморожених фруктів, серед яких переважають ягоди, становив 87 тис. т на 132 млн дол. США, а у 2024 році — 104 тис. т [1]. За наведеними округленими обсягами приріст становить 19,5%. Водночас зростання фізичних обсягів експорту не є прямим свідченням зростання прибутковості підприємств, оскільки маржинальність залежить від внутрішніх витрат на енергоносії, логістику та коливання світових цін.

Окремо за даними WITS для підкатегорії HS 081190 у 2023 році Україна експортувала 34,24 тис. т на 54,01 млн дол. США, а у 2024 році — 39,52 тис. т на 62,26 млн дол. США. Обсяг зріс на 15,4%, вартість — на 15,3%, а середня експортна вартість залишилася близько 1,58 дол. США/кг. Серед найбільших покупців у 2024 році були Польща, Німеччина та Італія. Код HS 081190 охоплює інші заморожені плоди та горіхи, тому його показники мають інше товарне охоплення, ніж сукупні оцінки галузевого огляду [5, 6].

З економічного погляду ключовим етапом переробки ягід є дотримання технології шокового заморожування. Основні витрати на цьому етапі формуються за рахунок енергоємності процесів попереднього охолодження та безпосередньо заморожування, а також втрат продукції (усушки) під час обробки [2]. Для органічних виробників додаткового планування потребують сертифікація, зберігання та супровід експортних поставок [4].

Практичні пропозиції. Вибір між власним обладнанням і послугами стороннього підприємства доцільно здійснювати з урахуванням обсягів виробництва, завантаження потужностей і витрат на енергію. Для малих і середніх господарств перспективними є кооперація, спільне використання холодильного обладнання й формування експортних партій [3]. Вимоги до якості, строки постачання та умови розрахунків варто погоджувати з покупцями до початку сезону.

Висновки. У 2024 році зросли обсяги експорту замороженої плодово-ягідної продукції. Розрахунки за HS 081190 показують майже незмінну середню експортну вартість кілограма. Основними управлінськими викликами є забезпечення холодного ланцюга, узгодження поставок і вибір способу переробки. Кооперація та розвиток інфраструктури можуть розширити можливості виробників, тоді як оцінка прибутковості потребує даних про витрати підприємств.

Список використаних джерел

1. Асоціація «Ягідництво України». Стан ринку ягід в Україні: поточний стан виробництва та внутрішнього ринку України на 2024 рік. 26.06.2025. URL: https://uaberries.com/novyny/novyny-sektoru/stan-rynku-iahid-v-ukraini-potochnyi-stan-vyrobnytstva-ta-vnutrishnoho-rynku-ukrainy-na-2024-rik

2. Насіковський В. А. Особливості заморожування ягід чорниці. Ягідництво в Україні. Управління якістю ягідних культур за допомогою впровадження новітніх технологій вирощування, збирання, післязбиральної доробки, зберігання та переробки : тези конф., 28–29 квітня 2021 р. Київ, 2021. С. 70–71. URL: https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/7942

3. Мармуль Л. О., Новак Н. П. Розвиток органічного виробництва в Україні на засадах кооперації. Економіка АПК. 2016. № 9. С. 26–32. URL: https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-23-9-2016

4. Органік Стандарт. Інспекція та сертифікація, супровід і контроль експорту. URL: https://organicstandard.ua/

5. World Bank. WITS. Ukraine exports of other frozen fruit and nuts (HS 081190), 2023. URL: https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/UKR/year/2023/tradeflow/Exports/partner/ALL/product/081190

6. World Bank. WITS. Ukraine exports of other frozen fruit and nuts (HS 081190), 2024. URL:

https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/UKR/year/2024/tradeflow/Exports/partner/ALL/product/081190

УДК 355.45

СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА В СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Степанюк В.В., здобувач освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Костюк О. Д., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Стратегічне лідерство в секторі безпеки та оборони має особливе значення, оскільки діяльність відповідних органів і структур безпосередньо пов'язана із захистом державного суверенітету, територіальної цілісності, національних інтересів і безпеки громадян. На відміну від багатьох інших сфер управління, тут рішення керівників можуть мати критичні наслідки для держави, суспільства та життя людей. Тому стратегічне лідерство передбачає не лише визначення довгострокових цілей, а й здатність діяти в умовах високої відповідальності, обмеженого часу, невизначеності та постійної зміни безпекового середовища. Важливими його характеристиками є стратегічне мислення, рішучість, відповідальність, професійна компетентність і здатність забезпечувати узгодженість дій різних складових сектору безпеки та оборони.

Однією з ключових особливостей стратегічного лідерства в цій сфері є здатність передбачати загрози та формувати довгострокове бачення безпеки держави. Стратегічний лідер повинен ураховувати не лише актуальні виклики, а й потенційні зміни воєнно-політичної ситуації, розвиток технологій, трансформацію характеру збройних конфліктів, кіберзагрози, інформаційні

операції та ризики для критичної інфраструктури. Це потребує системного аналізу інформації, оцінювання ризиків, розроблення альтернативних сценаріїв і визначення пріоритетів розвитку. При цьому стратегічне планування має поєднувати готовність до реагування на невідкладні загрози з послідовною розбудовою оборонних спроможностей, модернізацією інституцій і підвищенням стійкості держави.

Ще однією особливістю є здатність об'єднувати людей і формувати згуртовані команди, готові до виконання складних завдань. Ефективність сектору безпеки та оборони залежить не лише від наявності ресурсів, технічного оснащення та формально визначених повноважень, а й від професійної підготовки персоналу, морально-психологічної стійкості, довіри та взаємної відповідальності.

Стратегічний лідер формує спільне розуміння місії, підтримує дисципліну, розвиває ініціативність і сприяє професійному зростанню підлеглих. Водночас він має враховувати людський чинник, запобігати професійному виснаженню персоналу та створювати умови для збереження компетентних кадрів. Особливого значення набуває здатність керівника підтримувати мотивацію й згуртованість колективу в кризових ситуаціях, коли психологічне навантаження та відповідальність істотно зростають.

Специфічною рисою стратегічного лідерства в секторі безпеки та оборони є міжвідомча та міжнародна взаємодія. Сучасні безпекові виклики часто виходять за межі компетенції однієї установи, тому потребують узгоджених дій органів державної влади, військових формувань, правоохоронних органів, розвідувальних структур, служб цивільного захисту та інших суб'єктів сектору. Стратегічний лідер повинен забезпечувати координацію зусиль, ефективний обмін інформацією в межах установлених повноважень і чіткий розподіл відповідальності.

Важливим напрямом також є міжнародне співробітництво, зокрема розвиток партнерства, обмін досвідом, сумісність із процедурами союзників і виконання спільних зобов'язань. Для України особливого значення набуває

поглиблення взаємодії з НАТО та іншими міжнародними партнерами, що сприяє розвитку оборонних спроможностей і підвищенню стійкості держави.

В умовах технологічних змін стратегічне лідерство передбачає готовність до інновацій та організаційних трансформацій. Цифровізація управління, розвиток кіберзахисту, використання сучасних систем зв'язку, аналітичних інструментів і технологій штучного інтелекту змінюють підходи до забезпечення безпеки та оборони.

Завдання стратегічного лідера полягає не лише у впровадженні нових технологій, а й у формуванні організаційної культури, яка підтримує навчання, обмін досвідом і вдосконалення управлінських процесів. Важливо оцінювати ефективність інновацій, їхню сумісність із наявними системами, кібербезпекові ризики та відповідність правовим і етичним нормам. Здатність навчатися на попередньому досвіді, адаптувати організаційні структури й своєчасно оновлювати підходи до роботи є важливою передумовою довгострокової ефективності сектору.

Ефективний стратегічний лідер не лише організовує виконання визначених завдань, а й розвиває інституційну спроможність, підтримує професійні цінності та сприяє адаптації організації до нових викликів. У сучасних умовах для України стратегічне лідерство є одним із важливих чинників зміцнення обороноздатності, стійкості державних інституцій і здатності держави захищати національні інтереси в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Бринцев В.В. Етика військового управління: навч. посіб. МОН; НУОУ, 2020. 140 с.

2. Віллінк Джоко. Стратегія і тактика лідерства**.** Наш формат. 2026. 368 с.

3. Військове лідерство: компетентність, впевненість, гнучкість: навч. посіб. для рейнджерів. Київ: КНТ, 2023. 280 с.

4. Драпатий М. В. Принципи лідерства Головнокомандувача Збройних Сил України та розвитку війська в умовах війни : офіційне звернення. Офіційний

вебсайт Збройних Сил України. 2026. URL: zsu.gov.ua (дата звернення: 03.11.2026).

5. Залужний В. Ф. Моя війна. Вавилонська бібліотека. 2026. 248 с.

УДК 351.84:615.8

УПРАВЛІННЯ НАДАННЯМ ПОСЛУГ МЕДИЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ

Трейтяк Л.В., здобувач освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Костюк О. Д., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Ефективне управління процесом надання послуг із медичної та соціальної реабілітації сьогодні має базуватися на принципах синергії, безперервності та міжвідомчої взаємодії. Першочерговим завданням сучасного менеджменту є нівелювання штучних інституційних бар'єрів між Міністерством охорони здоров'я та Міністерством соціальної політики України, що дозволить створити наскрізний маршрут пацієнта, де гострий та підгострий етапи медичного відновлення плавно трансформуються у довготривалу соціальну адаптацію, професійну реінтеграцію та побутову автономізацію безпосередньо у територіальних громадах. На рівні мікроменеджменту медичних закладах базовим організаційним елементом стає діяльність мультидисциплінарних реабілітаційних команд. Управління такою командою, до складу якої входять лікарі фізичної та реабілітаційної медицини, фізичні терапевти, ерготерапевти, психологи, логопеди та соціальні працівники, вимагає децентралізації прийняття рішень, впровадження принципу колегіальної відповідальності та високого рівня

комунікативної культури, що безпосередньо впливає на швидкість та якість надання допомоги.

Важливим вектором оптимізації управлінської діяльності є масштабна цифровізація всіх процесів. Інтеграція електронних реабілітаційних карток до Єдиної системи охорони здоров’я (ЕСОЗ) дозволяє здійснювати прозорий моніторинг клінічного та соціального прогресу пацієнта на кожному етапі. Головним інструментом доказового менеджменту та оцінки результативності послуг стає впровадження Міжнародної класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров’я (МКФ) [2]. Використання МКФ як універсальної управлінської мови дає змогу стандартизувати критерії визначення обмежень життєдіяльності, об’єктивно оцінювати якість роботи персоналу, прогнозувати витрати та формувати індивідуальні плани реабілітації, орієнтуючись на кінцевий результат, а не на кількість ліжко-днів [5].

Економічний аспект управління реабілітаційними послугами в умовах обмежених ресурсів вимагає переходу на прогресивні фінансові моделі, зокрема у рамках пакетів фінансування Національної служби здоров'я України (НСЗУ) за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Керівники закладів мають активно застосовувати інструменти стратегічного маркетингу та фандрейзингу, залучаючи додаткові інвестиції через грантові програми, міжнародну технічну допомогу, благодійні фонди та механізми державно-приватного партнерства. Це дозволяє модернізувати матеріально-технічну базу, закуповувати сучасне робототизоване обладнання та системи віртуальної реальності для нейрореабілітації, зберігаючи фінансову стійкість установи [4].

Попри позитивні зрушення, система управління наданням реабілітаційних послуг стикається із низкою суттєвих викликів. Головними деструктивними факторами є гострий дефіцит кваліфікованих профільних кадрів (зокрема ерготерапевтів, протезистів-ортезистів та клінічних психологів), значний рівень вигорання персоналу через надмірне навантаження, а також виражена територіальна диспропорція у доступності послуг між великими містами та віддаленими сільськими територіальними громадами [3]. Крім того, серйозною

перешкодою залишається низький рівень архітектурної та інформаційної безбар’єрності у багатьох наявних закладах, що нівелює зусилля із соціальної інклюзії пацієнтів [1].

У підсумку, успішна модернізація управління у сфері медичної та соціальної реабілітації можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує нормативно-правове врегулювання міжвідомчої співпраці, тотальну цифровізацію на основі стандартів МКФ, оптимізацію фінансових потоків та безперервний професійний розвиток управлінського та медичного персоналу. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка та впровадження регіональних кластерних моделей реабілітації, які забезпечать географічну та економічну доступність високоякісної допомоги для кожного громадянина.

Список використаних джерел

1. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 03.12.2020 р. № 1053-IX : станом на 1 січ. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20 (дата звернення: 04.11.2026).

2. Про затвердження Порядку організації надання реабілітаційної допомоги у сфері охорони здоров’я : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2022 р. № 1462 : станом на 10 лют. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1462-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 04.11.2026).

3. Міжнародна класифікація функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я (МКФ) : пер. з англ. Київ : Центр медичної статистики МОЗ України, 2022. 344 с.

4. Коваленко В. М., Коробко О. В. Сучасний менеджмент та цифровізація послуг медичної реабілітації в Україні. *Вісник охорони здоров'я*. 2024. № 3 (112). С. 45–52.

5. Савченко Ю. М. Міжвідомча взаємодія як фактор оптимізації системи надання послуг із соціальної адаптації та реабілітації. *Соціальна економіка та менеджмент*. 2025. № 4. С. 121–129.

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДО МІНЛИВИХ УМОВ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА

Іванова Л.Л., студентка
Національний університет
біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)
Чорненька Л.М., к.е.н; доцент
Національний університет
біоресурсів і природокористування
України (м. Київ, Україна)

В умовах глобалізації економіки, загострення міжнародної конкурентної боротьби та зростання геополітичної напруженості діяльність підприємств на зовнішніх ринках супроводжується значним рівнем ризиків і невизначеності. На ефективність зовнішньоекономічних операцій впливають коливання валютних курсів, зміни у структурі міжнародної торгівлі, введення санкцій, порушення логістичних систем, інфляційні тенденції та нестабільність нормативно-правового регулювання.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливим напрямом його розвитку, що забезпечує розширення ринків збуту, співпрацю з іноземними партнерами та підвищення конкурентоспроможності. Водночас здійснення міжнародних господарських операцій супроводжується виникненням різноманітних ризиків, зумовлених нестабільністю економічного, політичного, правового та міжнародного середовища [1].

Зовнішньоекономічні ризики підприємства - це сукупність потенційних загроз, що виникають у процесі здійснення міжнародної господарської діяльності та можуть призвести до фінансових втрат, зниження прибутковості або погіршення конкурентних позицій підприємства. Їх особливістю є високий рівень невизначеності та залежність від факторів, які часто перебувають поза межами контролю суб’єкта господарювання [2].

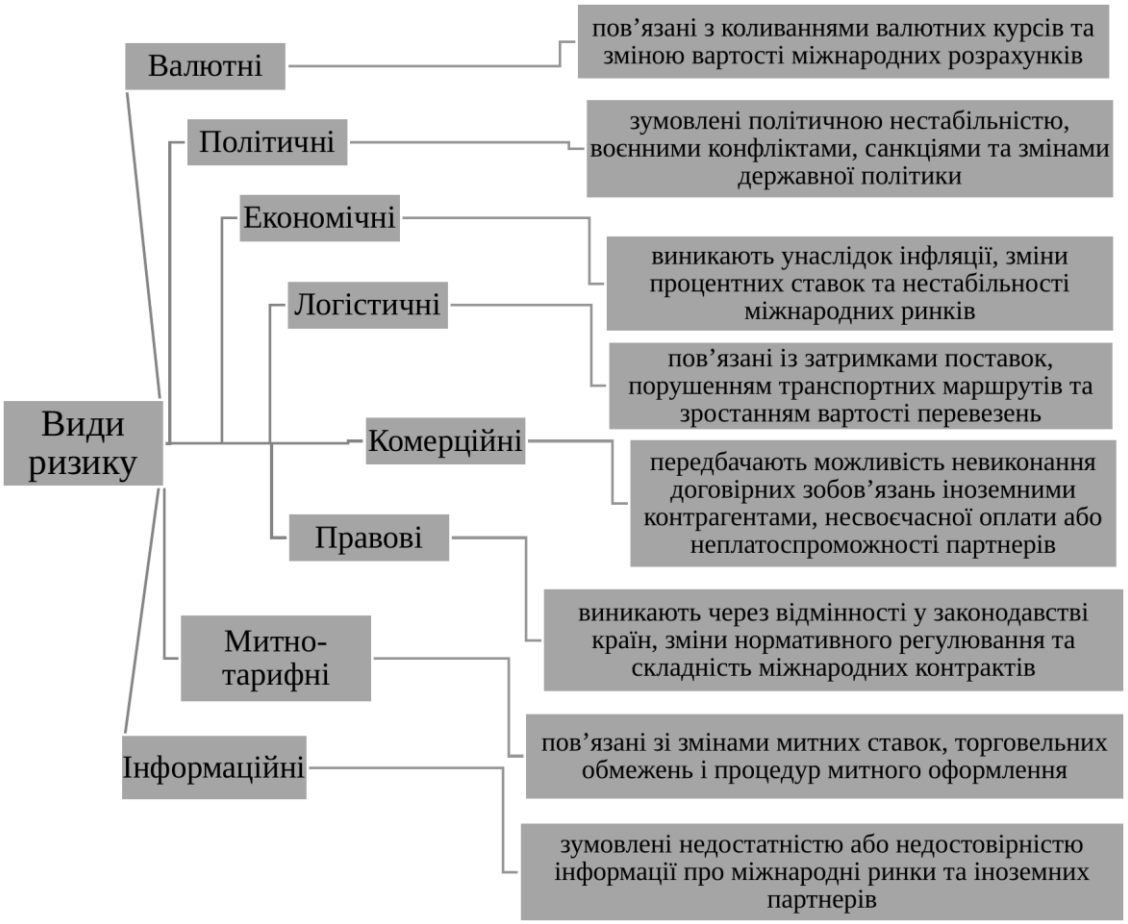

Рис. Основні види зовнішньоекономічних ризиків підприємства.

Рівень впливу зовнішньоекономічних ризиків залежить від масштабів міжнародної діяльності підприємства, географії його співпраці, фінансової стійкості та ефективності управлінських рішень. Особливо вразливими є підприємства, діяльність яких значною мірою залежить від окремих іноземних ринків, постачальників або валют [3].

Адаптація системи управління зовнішньоекономічними ризиками підприємства до динамічних змін у міжнародному економічному середовищі є ключовою передумовою для підтримання фінансово-економічної стабільності та зміцнення конкурентних позицій. До ключових заходів з удосконалення управління ризиками належать диверсифікація географії зовнішньоекономічних зв’язків, пошук і використання альтернативних маршрутів транспортування продукції, застосування механізмів фінансового хеджування, а також інтеграція цифрових рішень у процеси аналізу та прогнозування [4].

В умовах мінливого міжнародного середовища ефективне управління зовнішньоекономічними ризиками є важливою складовою забезпечення

стабільного розвитку підприємства та збереження його конкурентоспроможності. Зростання кількості зовнішніх загроз потребує переходу від традиційного реагування на ризикові ситуації до формування адаптивної системи ризик-менеджменту, орієнтованої на їх своєчасне виявлення, оцінювання, прогнозування та мінімізацію. Основними передумовами її ефективності є диверсифікація міжнародних ринків і партнерських зв'язків, удосконалення логістичних процесів, використання фінансових інструментів захисту та впровадження сучасних цифрових технологій. Таким чином, здатність підприємства адаптувати систему управління зовнішньоекономічними ризиками до нових умов міжнародного середовища визначає його стійкість до зовнішніх викликів, гнучкість управлінських рішень і можливості подальшого розвитку на міжнародних ринках.

Список використаних джерел :

1. Тюріна Н., Карвацка Н., Петяк А. Зовнішньоекономічна діяльність: сутнісні характеристики та система менеджменту. *Development Service Industry Management*, *4*. (2023). с.156-165. URL:https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(26) (дата звернення 28.10.2026).

2. Посохов, І.М., Івахно, Є. І. Зовнішньоекономічні ризики та методи їх зниження. Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2025. (2025). с. 167-172. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90326 (дата звернення 29.10.2026).

3. Вей Ю. Б. Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічна парадигма*, (5(109). .(2026). с. 41-52. URL: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-20 (дата звернення 29.10.2026).

4. Пархоменко В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності. *Економіка та*

суспільство, (87). (2026). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-20 (дата звернення 30.10.2026).

УДК 005:004.8

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Бакай Г.О., студент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Ралко О.С., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна

Українська економіка перебуває в умовах найглибших за часи незалежності випробувань. За оцінкою RDNA5, підготовленою Урядом України, Світовим банком, Європейською комісією та ООН, прямі збитки від війни станом на кінець 2025 р. перевищили 195 млрд дол. США, а потреби у відновленні та відбудові протягом наступного десятиліття сягають майже 588 млрд дол. США, що майже втричі перевищує номінальний ВВП України 2025 р. [6]. Підприємства водночас працюють за дефіциту кадрів, руйнування інфраструктури та високої невизначеності. За таких умов відновлення економіки значною мірою залежить від різкого зростання ефективності управління - здатності досягати більших результатів за менших витрат ресурсів.

Одним із ключових інструментів такого зростання стає штучний інтелект (ШІ). Він перебирає на себе аналіз великих масивів даних, прогнозування та підготовку управлінських рішень, а в умовах турбулентності може виконувати компенсаторну функцію - заміщувати недобровільно втрачені управлінські спроможності задля безперервності управлінського процесу [1, с. 7]. Тому

питання про те, наскільки швидко поширюється ШІ в управлінні підприємствами та що стримує його впровадження, набуває для України практичного значення.

Європейська практика свідчить про стрімке поширення цієї технології. За даними Євростату, частка підприємств ЄС з 10 і більше працівниками, що використовують технології ШІ, зросла з 7,7 % у 2021 р. до 20,0 % у 2025 р., причому лише за останні два роки - майже у 2,5 раза (рис. 1).

Лідерами за рівнем використання ШІ є Данія (42,0 %), Фінляндія (37,8 %) і Швеція (35,0 %), тоді як у Румунії та Польщі цей показник становить лише 5,2 % і 8,4 % [4]. Значним є й розрив за розміром підприємств: у 2025 р. ШІ використовували 55,0 % великих, 30,4 % середніх і 17,0 % малих підприємств [5, с. 14]. Показово, що ШІ широко застосовують саме в управлінні: організація бізнес-адміністрування та управління (31,1 % підприємств, які використовують ШІ) є другим за поширеністю напрямом після маркетингу та продажів (34,7 %), а ще 23,1 % підприємств застосовують ШІ в обліку, контролінгу та фінансовому менеджменті [5, с. 25].

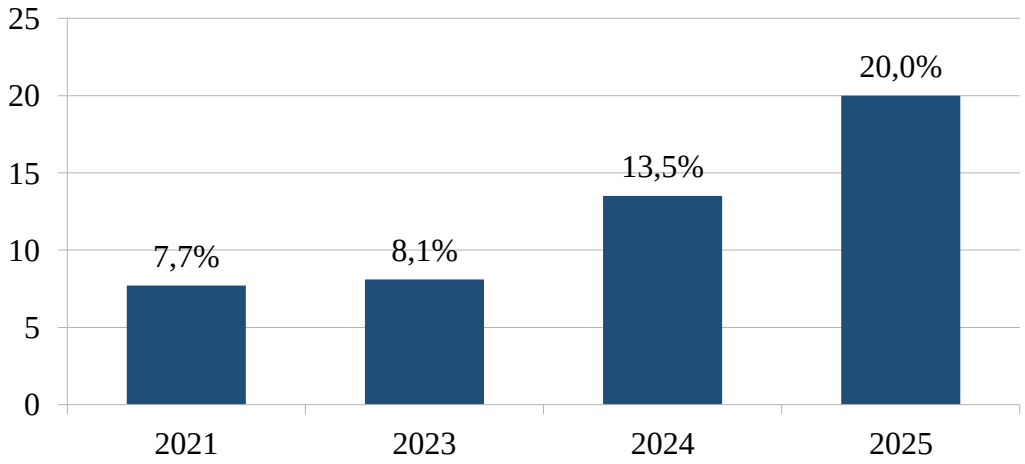

Рис. 1. Частка підприємств ЄС, що використовують технології штучного інтелекту, 2021-2025 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними Eurostat [4]

Україна у цьому процесі суттєво відстає: офіційної статистики щодо використання ШІ в Україні немає, проте, за оцінками дослідників, ці технології використовують лише 3-5 % вітчизняних підприємств проти 13,5 % у ЄС у 2024 р. (у 2025 р. - уже 20,0 %), а основними бар'єрами є фінансові та воєнні

обмеження і ризики [2, с. 67, 69]. Водночас бар'єри мають і загальний характер: серед підприємств ЄС, які розглядали можливість використання ШІ, але не впровадили його, 70,3 % називають брак відповідних знань і компетенцій, 53,6 % - нечіткість правових наслідків, 52,7 % - побоювання щодо захисту даних, 38,4 % - надто високі витрати [5, с. 35-36]. Отже, для підприємств ЄС головним обмеженням є не доступ до технологій, а управлінська та кадрова готовність підприємства. Це зумовлює потребу в поетапному механізмі впровадження ШІ: оцінювання готовності підприємства та якості даних, вибір процесів із найшвидшим економічним ефектом, пілотний проєкт, інтеграція в систему управління з навчанням персоналу, масштабування та моніторинг результатів.

Таким чином, в умовах війни та майбутньої відбудови ШІ стає для українських підприємств не технологічною модою, а інструментом підвищення ефективності управління та збереження керованості. Досвід країн ЄС засвідчує стрімке зростання його використання, зокрема в управлінських функціях, тоді як вітчизняні підприємства суттєво відстають через фінансові, кадрові та воєнні обмеження. Перспективою подальших досліджень є аналіз економічної ефективності діяльності конкретного підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення на основі технологій ШІ.

Примітка. *Під час підготовки тез автор використовував генеративну модель штучного інтелекту Claude (Anthropic) [3] для пошуку та первинного відбору наукових і статистичних джерел, структурування матеріалу, побудови рисунка та оформлення документа відповідно до вимог конференції.*

Список використаних джерел

1. Варава Л. М., Стець Р. О. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення управління організацією: систематизація застосувань і компенсаторний напрям. Modern Economics. 2026. № 57. С. 7-13. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V57(2026)-01

2. Дроботенко А., Жук Є. Використання та впровадження систем штучного інтелекту в управлінні підприємствами: порівняльний аналіз

економічної доцільності в Україні та світі. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК. 2025. № 32. С. 63-70. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2025.32.063

3. Anthropic. Claude: велика мовна модель (генеративний штучний інтелект). 2026. URL: https://claude.ai (дата звернення: 04.11.2026).

4. Eurostat. 20% of EU enterprises use AI technologies : Eurostat news, 11.12.2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251211-2 (дата звернення: 04.11.2026).

5. Eurostat. The use of artificial intelligence (AI) technologies in the European Union : key results. 2026 edition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/23260410/KS-01-26-009-EN-N.pdf (дата звернення: 04.11.2026).

6. UNDP Ukraine. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released : press release, 23.02.2026. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 04.11.2026).

УДК 658.8:004.77

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА ТА ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ

Чайка М.В.
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

Обмежені фінансові та кадрові ресурси малих підприємств зумовлюють потребу в узгодженому плануванні маркетингових комунікацій. Соціальні медіа забезпечують взаємодію зі споживачами та представлення цінності продукту в цифровому середовищі [2]. Інфлюенсер-маркетинг розширює можливості цих

комунікацій завдяки співпраці з авторами, які створюють контент і взаємодіють із власною аудиторією [3]. Актуальним управлінським завданням є поєднання цих інструментів у межах стратегії, що визначає цільових покупців, зміст пропозиції, розподіл ресурсів і критерії результативності.

Метою дослідження є обґрунтування підходу до управління маркетингом малих підприємств на основі поєднання соціальних медіа та інфлюенсер-маркетингу. Для досягнення мети використано аналіз наукових і фахових джерел, узагальнення підходів до маркетингового управління та розрахунковий метод.

Теоретичну основу дослідження становить підхід Ф. Котлера, К. Л. Келлера та А. Чернева, за яким маркетингове управління охоплює вибір цільових споживачів, формування ціннісної пропозиції та узгодження діяльності підприємства для її створення й доведення до покупця [1]. У праці «Marketing 4.0» Ф. Котлер, Г. Картаджая та І. Сетіаван розглядають розвиток маркетингу в умовах цифрової взаємодії зі споживачами [2]. Застосування цих положень до малого підприємства дає підстави розглядати соціальні медіа та співпрацю з інфлюенсерами як інструменти реалізації єдиної маркетингової стратегії.

Роль інфлюенсера в цій стратегії визначається поєднанням доступу до аудиторії, особистої рекомендації та створення контенту. Саме ці функціональні складові виокремлюють дослідники інфлюенсер-маркетингу К. Кемпбелл і Дж. Р. Фаррелл [3]. Для малого підприємства такий підхід означає, що партнера слід оцінювати за відповідністю його аудиторії цільовому сегменту, переконливістю представлення продукту та якістю матеріалів.

На основі узагальнення підходів до маркетингового планування [1] запропоновано цикл управління «аналіз — планування — реалізація — оцінювання — коригування». На етапі аналізу визначають цільовий сегмент, потреби покупців і конкурентні пропозиції. Далі формулюють позиціонування: яку цінність пропонує підприємство та завдяки чому його продукт вирізняється серед альтернатив. Соціальні платформи обирають відповідно до присутності

цільової аудиторії та ресурсів для підтримання комунікації. Взаємозв'язок управлінських етапів подано на рис. 1.

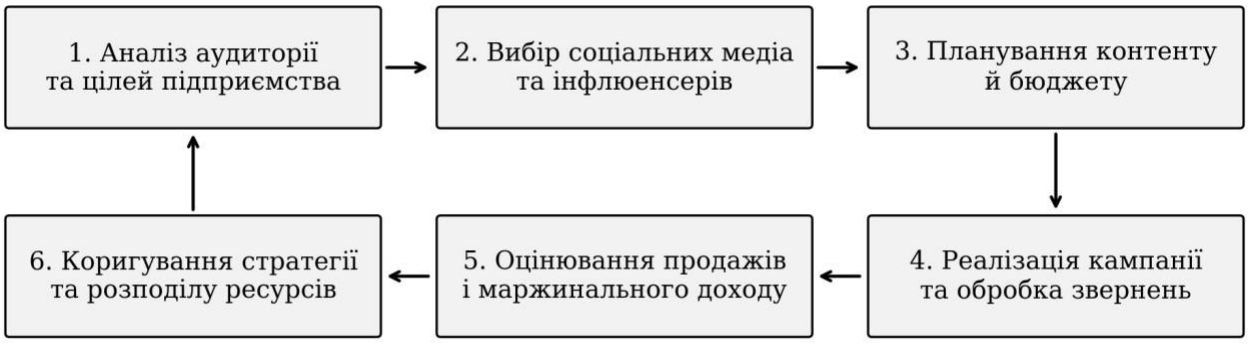

Рис. 1. Цикл управління маркетингом малого підприємства з використанням соціальних медіа та інфлюенсер-маркетингу

Джерело: авторська схема на основі узагальнення [1; 3; 4].

Представлений цикл поєднує стратегічні рішення з поточним управлінням комунікаціями. Результати кампаній використовують для уточнення цільового сегмента, змісту повідомлень, вибору партнерів і розподілу бюджету. Такий зворотний зв'язок забезпечує послідовність маркетингової діяльності та дає змогу спрямовувати ресурси на інструменти, що відповідають цілям підприємства.

Планування охоплює визначення цілей, бюджету, строків, відповідальних осіб і показників оцінювання [1; 4]. Комунікаційні цілі можуть передбачати підвищення впізнаваності бренду та залучення цільової аудиторії, економічні — отримання замовлень і залучення нових покупців із прийнятними витратами.

Контент підприємства та інтеграції інфлюенсерів мають передавати узгоджену ціннісну пропозицію, демонструвати використання продукту й спрямовувати споживача до зрозумілого способу замовлення.

Для відбору інфлюенсерів пропонується оцінювати відповідність тематики автора продукту підприємства, склад і географію аудиторії, характер взаємодії з підписниками та якість попередніх рекламних матеріалів. Такий набір критеріїв конкретизує функціональний підхід до інфлюенсер-маркетингу [3]. Нішевих

авторів доцільно залучати тоді, коли їхній контент і аудиторія відповідають потребам обраного сегмента покупців.

Реалізація кампанії передбачає погодження завдання для інфлюенсера, формату матеріалів, календаря публікацій, умов співпраці та порядку обліку результатів. Бюджет охоплює винагороду автора, собівартість переданого продукту, доставку, створення контенту й додаткове просування. Відповідальний працівник координує публікації, підтримує актуальність інформації про товар і забезпечує своєчасне опрацювання звернень. Після оцінювання початкових розміщень уточнюють формати співпраці та обсяг подальших витрат.

Оцінювання результативності поєднує комунікаційні та економічні показники [4]. Охоплення характеризує масштаб контакту з аудиторією, переходи — реакцію на повідомлення, звернення — зацікавленість пропозицією, оплачені замовлення — обсяг реалізованого попиту. Вартість залучення нового покупця в межах кампанії визначають діленням усіх витрат на її проведення на кількість залучених нових покупців. Економічний результат оцінюють за маржинальним доходом від відповідних продажів після вирахування витрат кампанії.

Порядок оцінювання проілюстровано авторським розрахунковим прикладом: витрати кампанії становлять 6 000 грн, залучено 20 нових покупців, кожен із яких здійснив одне замовлення на 900 грн, а частка маржинального доходу у виручці до вирахування витрат кампанії дорівнює 40 %. Вартість залучення покупця становить 300 грн, виручка — 18 000 грн, маржинальний

дохід — 7 200 грн. Після вирахування витрат кампанії залишається 1 200 грн для покриття постійних витрат і формування прибутку. Маржинальний дохід від одного замовлення дорівнює 360 грн, тому для покриття витрат кампанії потрібно щонайменше 17 таких замовлень.

Облік результатів організовують за допомогою UTM-позначок у посиланнях [5], індивідуальних промокодів та фіксації джерела звернення покупця. Для кожної кампанії встановлюють єдиний період оцінювання і

правило віднесення замовлень до відповідного каналу. Порівняння показників із попередніми періодами та іншими кампаніями допомагає обґрунтувати подальший розподіл бюджету [4].

Отже, запропонований підхід до управління маркетингом малого підприємства поєднує вибір цільового сегмента й позиціонування з плануванням контенту, відбором інфлюенсерів та оцінюванням результатів. Соціальні медіа забезпечують постійну комунікацію підприємства зі споживачами, а співпраця з інфлюенсерами доповнює її доступом до відповідної аудиторії та авторським представленням продукту. Практичне значення підходу полягає у визначенні послідовності управлінських рішень і критеріїв розподілу обмежених ресурсів відповідно до комунікаційних цілей та економічних результатів кампаній.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005952 (дата звернення: 03.11.2026).

2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken : Wiley, 2017. 208 p. URL: https://www.wiley.com/en-dk/Marketing+4+0%3A+Moving+from+Traditional+to+Digital-p-9781119341208 (дата звернення: 03.11.2026).

3. Campbell C., Farrell J. R. More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. Business Horizons. 2020. Vol. 63, No.

4. P. 469–479. URL: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003 (дата звернення:

03.11.2026).

4. Bendle N. T., Farris P. W., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Manager’s Guide to Measuring Marketing Performance. 4th ed. Pearson, 2021. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-metrics/P200000000122/9780136717133 (дата звернення: 03.11.2026).

5. Google. URL builders: Collect campaign data with custom URLs. Analytics Help. URL: https://support.google.com/analytics/answer/10917952?hl=en (дата звернення: 03.11.2026).

УДК 658.7:004.9

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Іванченко Д.Г., студент
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Мостенська Т.Л., д.е.н., проф., професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП України, м. Київ, Україна

На сьогоднішній день підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність стикаються з щоденними викликами в організації ланцюгів постачання, через блокування морської логістики ланцюги постачання необхідно трансформовувати і переорієнтовувати на сухопутні коридори. На сьогоднішній день можна спостерігати зміну парадигми міжнародної логістики. Якщо раніше ключовим критерієм була мінімізація витрат (Cost Efficiency), то в сучасних дослідженнях 2024–2026 рр. на перший план виходить концепція стійкості (Supply Chain Resilience), оцифрування бізнес-процесів та інтеграція у зелені транспортні коридори [1]. Це підтверджує, що логістична складова стає базовим фундаментом забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства.

Цифрова трансформація логістичних інструментів у системі ЗЕД виступає ключовим фактором підвищення результативності міжнародних ланцюгів постачання та зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання [2]. Впровадження інноваційних технологічних рішень – зокрема штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), технології розподіленого реєстру (блокчейн) та

аналітики великих даних (Big Data) – забезпечує формування високопрозорих, адаптивних та гнучких логістичних екосистем. Водночас масштабування цифрових інновацій супроводжується низкою системних викликів, серед яких ключовими є значна капіталоємність модернізації інфраструктури, необхідність підтримання високого рівня кібербезпеки та відсутність єдиних міжнародних стандартів обміну інформаційними масивами.

Визначальною рисою сучасного етапу розвитку логістики в системі ЗЕД у контексті концепції Індустрії 4.0 є масштабне впровадження предикативної аналітики для точного прогнозування попиту та ефективного управління ризиковими чинниками. Завдяки наскрізній інтеграції IoT забезпечується безперервний моніторинг просторового розташування та фізичного стану вантажів у режимі реального часу, що виступає гарантом дотримання умов зовнішньоторговельних угод. Своєю чергою, технології розподіленого реєстру (блокчейн) підвищують рівень довіри та безпеки між суб'єктами глобальних ланцюгів постачання шляхом формування незмінних цифрових записів про всі фази транспортування. За таких умов адаптація логістичної інфраструктури до стандартів Індустрії 4.0 є визначальною передумовою успішного функціонування суб'єктів ЗЕД. Використання інтегрованих цифрових платформ дозволяє компаніям оперативно реагувати на кон'юнктурні коливання, мінімізувати часові затримки та підвищувати якісні параметри обслуговування міжнародних контрагентів.

Водночас у сучасній науковій дискусії акцентується увага на необхідності переходу від абстрактно-теоретичного аналізу до детального дослідження трансформацій конкретних локальних ланцюгів постачання, а також механізмів формування доданої вартості. Зокрема, впровадження 3D-друку здатне суттєво оптимізувати собівартість готової продукції, хоча системний економічний ефект від цього технологічного зсуву залишається дискусійним [3].

У фаховій літературі визначено ключові виклики цифрової трансформації логістичних операторів у контексті Індустрії 4.0:

1) Обробка та консолідація даних. Стрімке зростання обсягів структурованого й неструктурованого інформаційного масиву потребує розширення інфраструктури зберігання даних і постійного оновлення аналітичних алгоритмів.

2) Кібербезпека та відсутність єдиних стандартів. Фрагментований характер логістичної галузі вимагає постійного обміну даними задля оптимізації товарно-матеріальних запасів. Проте витоки конфіденційної інформації (наприклад, виробничих планів) загрожують істотними збитками та втратою ділової репутації. За відсутності уніфікованих регуляторних норм підприємства малого та середнього бізнесу (SME) змушені адаптуватися під жорсткі приватні стандарти великих корпоративних замовників.

3) Дефіцит комплексної цифрової стратегії. Ефективне функціонування цифрового ланцюга постачання вимагає сумісності інформаційних систем: як вертикальної (інтеграція різнопланових ІКТ-рішень у єдину корпоративну систему), так і горизонтальної (наскрізний інформаційний обмін між постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та 3PL-операторами) [4].

Загалом цифровізація ланцюгів постачання підвищує швидкість, адаптивність та інтелект операційних процесів за умов глобальної ринкової невизначеності, оптимізуючи комунікацію між відправниками вантажів, проміжними підрядниками та логістичними інтеграторами. Отже, можна зробити висновок, що підґрунтям підвищення ефективності логістичних процесів підприємства є його цифрова трансформація. Впровадження цифрових інструментів (IoT, AI, Big Data, WMS/TMS/ERP-систем) гарантує прозорість, онлайн-трекінг та предикативність у ланцюгах постачання.

Список використаних джерел

1. Чичун В., Зеленюк О. Формування міжнародних логістичних ланцюгів в умовах стратегічних змін конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*, 2024. (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-23

2. Марценюк В., Марценюк М. Цифрова трансформація логістики у зовнішньоекономічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації*, 2025. (34). С. 246-249. https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.39

3. Скіцько В. І. Логістика в індустрії 4.0. *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 28–33. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2016/7.pdf (дата звернення 01.11.2026).

4. Ilin V., Simic D., Saulic N. Logistics industry 4.0: challenges and opportunities. *4th Logistics International Conference. Belgrade, Serbia, May 23-25. 2019*. Pp. 293–301. URL: https://www.semanticscholar.org/paper/LOGISTICS-INDUSTRY-4.0%3A-CHALLENGES-AND-Simi%C4%87-Sauli%C4%87/44d94d4d8327cc7f5a5c7c752e5458c67adb6e06 (дата звернення 01.11.2026).

УДК 339.56:658.7

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «ФТП»

Литошенко І.А., студентка
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна
Мостенська Т.Л., д.е.н., професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБІП України,
м. Київ, Україна

Експортно-імпортні операції є невід’ємною складовою зовнішньої торгівлі для сучасних підприємств. Роль логістичних компаній під час управління та здійснення експортно-імпортних операцій значна. Логістичні компанії, забезпечуючи транспортно-експедиторський супровід ланцюгів постачання клієнтів, можуть оптимізувати час та витрати на здійснення експортно-імпортних операцій, а також надати рекомендації щодо оптимальних умов

постачання товару, підбору коду ТН ЗЕД, які дозволять зменшити витрати на митне оформлення товару тощо.

Дослідженню особливостей експортно-імпортних операцій присвячені праці багатьох українських вчених, серед робот яких можна виділити Козик В. В., Панкова Л. А., Григор'єв О. Ю. [1], Панасюк В.І., Шевченко А.О., Фурса Т.П. [2], Селіщева А.В., Чавдар А.О. [3] та інші.

Логістичний супровід експортно-імпортних операцій здійснюється логістичними компаніями, які класифікуються за рівнем провайдингу (від 2PL до 4PL-компаній). На рис. 1.1 наведено схему взаємодію 2PL-, 3PL- та 4PL-провайдерів в міжнародних ланцюгах постачання. 2PL- та 3PL-провайдери фактично здійснюють реалізацію експортно-імпортних операцій шляхом організації міжнародних перевезень, консолідації та деконсолідації, складської обробки та зберігання, підготовки міжнародної транспортної документації, підготовки митної документації для проходження митного оформлення товарів.

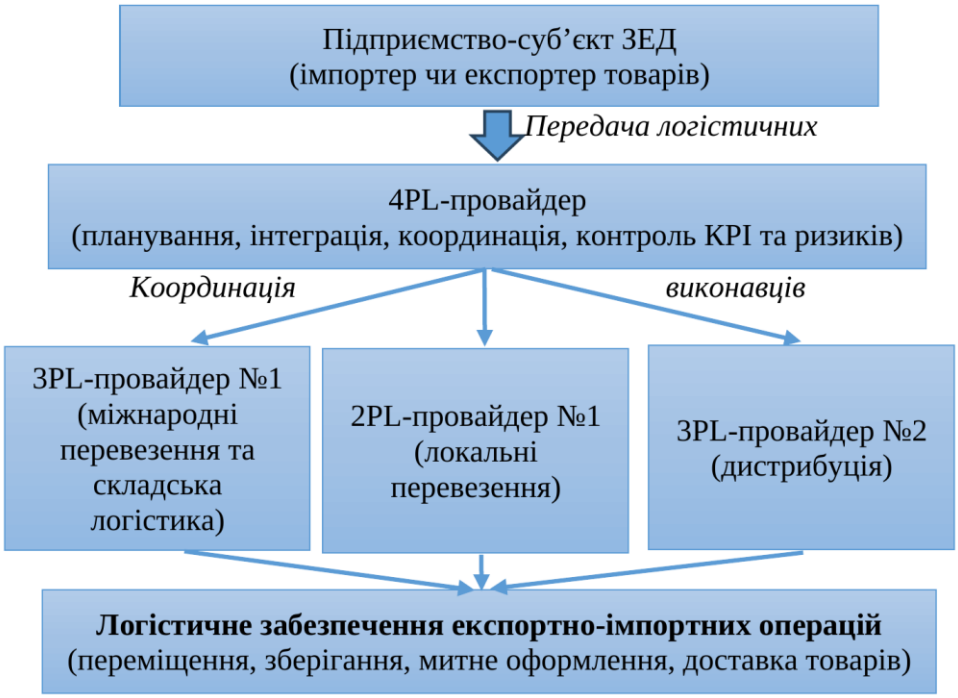

Рис. 1. Схема взаємодії 3PL- та 4PL-провайдерів в міжнародних ланцюгах постачання

Джерело: побудовано авторами

Залучення 3PL-провайдерів підприємствами ЗЕД дозволяє не витрачати власні кошти на розвиток власної логістичної інфраструктуру, а також

оптимізувати логістичні витрати та час перевезення товарів як в міжнародному рівні, так і при внутрішніх перевезеннях. В той час, як діяльність 4PL-провайдерів спрямована на здійснення інтеграційної та управлінської функції, що забезпечує узгодженість роботи всіх учасників міжнародного ланцюга постачання. При цьому інтеграційна та управлінська функція включає розробку логістичної стратегії, вибір оптимальних маршрутів та виконавців логістичних процесів, координацію логістичних потоків, моніторинг виконання контрактних зобов'язань в межах наданих клієнтом повноважень, а також аналіз витрат та управління ризиками. Послуги 4PL-провайдерів зорієнтовані на транснаціональні підприємства, які здійснюють експортно-імпортні операції з великою кількістю контрагентів та одночасно на багатьох міжнародних ринках.

Логістична компанія «ФТП» є провідною міжнародною логістичною компанією, яка забезпечує логістичний супровід експортно-імпортних операцій своїх клієнтів. Аналіз діяльності логістичної компанії «ФТП» свідчить, що найбільша кількість логістичних послуг надається під час експортно-імпортних операцій клієнтів, при цьому найбільша частка логістичного забезпечення припадає на супровід імпортних товарів (53% в 2025 р.).

Результати оцінювання логістичних послуг із забезпечення експортно-імпортних операцій клієнтів логістичною компанією «ФТП» за останні три роки свідчать про поступове розширення масштабів діяльності та покращення окремих показників її економічної результативності. Позитивною тенденцією є збільшення кількості замовлень, підвищення коефіцієнта економічної ефективності та зростання прибутковості логістичних послуг. Водночас скорочення питомої ваги за логістичними послугами при експортно-імпортними операціями у загальній структурі діяльності «ФТП» та коливання показників рентабельності свідчать про наявність резервів для подальшого вдосконалення управління логістичними послугами при експортно-імпортних операціях.

Пріоритетними напрямками вдосконалення управління логістичними послугами при експортно-імпортних операціях можна визначити оптимізацію транспортно-логістичних витрат, впровадження цифрових інструментів

управління ланцюгами постачання, удосконалення тарифної політики та розширення спектру комплексних послуг із забезпечення експортно-імпортних операцій клієнтів.

Список використаних джерел

1. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навчальний посібник/ Козик В. В., Панкова Л. А., Григор'єв О. Ю. та ін. 4-те вид., перероб. і доп. Львів: Магнолія 2025. 511 с.

2. Панасюк В.І., Шевченко А.О., Фурса Т.П. Роль експортно-імпортних операцій у розвитку підприємств торгівлі та підприємництва. Актуальні питання економічних наук. Підприємництво та торгівля. 2025. С.1-23. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15803431 (дата звернення 21.10.2026).

3. Selishcheva A.V., Chavdar A.O. International strategies of export-import activity of an enterprise: experience for the national economy. Financial Strategies of Innovative Economic Development. No 1 (65), 2025. P. 55-59. URL: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2025-1-65-09 (дата звернення 21.10.2026).

УДК: 339.5:338.432

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Боканча С. В., студентка
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна
Ралко О. С., к.е.н., доцент, доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна

Вступ та актуальність дослідження. Сучасна парадигма управління зовнішньоекономічною діяльністю у вітчизняному аграрному секторі

функціонує в умовах кардинальної трансформації міжнародних геоекономічних зв'язків, посилення глобальної конкуренції та постійних логістичних деструкцій. Для аграрних підприємств України зовнішньоекономічна діяльність традиційно виступає ключовим драйвером розвитку, забезпечення валютних надходжень та підтримки ліквідності [1]. Однак специфіка аграрного експорту, детермінована біологічним характером виробництва, сезонністю, залежністю від кліматичних шоків та високою волатильністю світових цін на біржову сировину, робить вітчизняних експортерів надзвичайно вразливими до зовнішніх ризиків [3]. В умовах звуження світової маржі та підвищення вимог ЄС до екологічності товарів, традиційна експортна стратегія, орієнтована виключно на нарощування фізичних обсягів реалізації базової сировини, повністю вичерпала свій потенціал [4]. Виникає об'єктивна потреба формування нової концепції управління ЗЕД, яка базується на оптимізації логістичних ланцюгів, диверсифікації ринків і продуктів, а також на переході від «експортера обсягів» до «генератора доданої вартості» [3, 4].

Аналіз стану ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН». Практичне дослідження теорії та методики управління ЗЕД було здійснено на матеріалах ТОВ СП «НІБУЛОН» – одного з найбільших операторів зернового ринку України, який має унікальну вертикально інтегровану інфраструктуру, власний вантажний автопарк, залізничний рухомий склад та річковий флот. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та експортних операцій компанії за 2024-2025 роки засвідчив перебування підприємства у стані глибокої системної кризи. За підсумками 2025 року, незважаючи на збереження значної частки в загальноукраїнському аграрному експорті (4,26%, що на 0,45 в.п. більше за показник 2024 р.), фінансові результати підприємства суттєво погіршилися. Компанія отримала критичний операційний збиток у розмірі 1 986,8 млн грн, що призвело до від'ємного значення власного капіталу та вимивання обігових коштів [5,6].

Динаміка натуральних показників експорту свідчить про скорочення обсягів відвантаження зернових та олійних культур ТОВ СП «НІБУЛОН» на

29,6% – з 2 318,6 тис. тонн у 2024 році до 1 631,9 тис. тонн у 2025 році [5,6]. Водночас компанія продемонструвала високу адаптивність логістичної системи: внаслідок блокування традиційних глибоководних портів Чорного моря та високої вартості фрахту відбулася повна географічна реконфігурація експортних потоків. Компанія відмовилася від віддалених ринків Азії та переорієнтувала понад 92% обсягів продажів на країни Європи, Північної Африки та Близького Сходу через дунайські порти, зокрема, філію «Бессарабська» у м. Ізмаїл. Власна логістика покрила 88% потреб у автомобільному транспорті та 60% у залізничних вагонах. Проте автономія логістики не змогла повністю компенсувати високі інфраструктурні витрати та відсутність глибокої переробки сировини, що підтверджує необхідність радикального перегляду експортної стратегії [4,6].

Стратегічні напрями оптимізації ЗЕД. На основі проведеного SWOT- та PEST-аналізу обґрунтовано комплексну стратегію оптимізації ЗЕД ТОВ СП «НІБУЛОН», яка включає чотири ключові вектори розвитку:

1. Товарна диверсифікація та глибока переробка. Головним інвестиційним заходом визначено будівництво заводу з глибокої переробки кукурудзи на біоетанол на базі філії «Бессарабська» [2]. Реалізація цього проєкту з капітальними інвестиціями у розмірі 50 млн дол. США дозволить трансформувати низькомаржинальний експорт сировини у високоприбутковий експорт екологічного палива та побічних продуктів. Переробка однієї тонни кукурудзи генеруватиме додатковий чистий операційний прибуток у розмірі 132 дол. США, забезпечуючи рентабельність операцій на рівні 33,8% проти збитковості експорту необробленого зерна [6].

2. Організаційно-географічна диверсифікація. Запропоновано активізацію діяльності швейцарської дочірньої компанії NIBULON S.A. з метою перетворення підприємства на транснаціонального торговельного оператора. Стратегія передбачає здійснення торговельного арбітражу та закупівлю зернових культур у придунайських країнах ЄС (Румунія, Болгарія, Угорщина) в обсязі

близько 500 тис. тонн на рік для завантаження власного флоту та виконання міжнародних контрактів [4].

3. Впровадження біржового ризик-менеджменту. Для нівелювання високої волатильності світових цін та фрахтових ставок обґрунтовано необхідність використання інструментів біржового хеджування на міжнародних майданчиках. Інтеграція ф'ючерсних, опціонних контрактів та угод на фрахт дозволить зафіксувати комерційну маржу та мінімізувати цінові ризики при тривалих термінах транспортування [4].

4. Цифровізація логістики та монетизація «зеленого» статусу. Передбачено впровадження інтегрованої AI-системи управління ланцюгами постачання для динамічної алгоритмізації логістичних маршрутів. Паралельно запропоновано монетизацію екологічних переваг річкового флоту компанії шляхом отримання сертифікатів ISCC та цінової премії за «зелену логістику» у розмірі +3 $/т від імпортерів ЄС в умовах дії регламентів декарбонізації [4,6].

Економічна ефективність та прогнозні результати. Для оцінки сукупного ефекту від запропонованих заходів було розроблено економіко-математичну модель та здійснено детальний інвестиційний аналіз. Розрахунки довели надвисоку привабливість проєкту будівництва заводу з виробництва біоетанолу: за ставки дисконтування 15% чиста приведена вартість за 5 років становить 1 735,8 млн грн, внутрішня норма рентабельності досягає 43,1%, а дисконтований період окупності складає 2,4 року [6].

Синергетичне впровадження всіх елементів розробленої стратегії дозволить згенерувати сукупний кумулятивний економічний ефект у розмірі 2 530,8 млн грн на рік. Побудований прогнозний звіт про фінансові результати ТОВ СП «НІБУЛОН» свідчить, що реалізація зазначених заходів забезпечить повну ліквідацію операційного збитку та дозволить компанії у 2027 році вийти на чистий операційний прибуток у розмірі 544,1 млн грн, відновлюючи довгострокову фінансову стійкість та міжнародну конкурентоспроможність підприємства [6].

Висновки. Таким чином, проведене дослідження довело, що підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрного підприємства в умовах глобальних шоків вимагає системного переходу від експорту сировини до глибокої переробки та цифровізації ланцюгів цінності. Практичне впровадження запропонованої стратегії для ТОВ СП «НІБУЛОН» забезпечить подолання фінансово-економічної кризи, оптимізацію логістичних витрат, диверсифікацію ринкових ризиків та закріплення позицій України як постачальника високотехнологічної аграрної продукції з високою доданою вартістю на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення: 04.11.2026).

2. Закон України «Про альтернативні види палива» від 14.01.2000 р. № 1391-XIV. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14 (дата звернення: 04.11.2026).

3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрного підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.

4. Дахно І. І. Міжнародна торгівля : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 296 с.

5. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 29.10.2026).

6. ТОВ СП «НІБУЛОН» : офіційний сайт. URL: https://www.nibulon.com (дата звернення: 29.10.2026).

УДК 331.101

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Щербатюк Д.А., здобувач освіти,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна
Остапчук А. Д., к.е.н., доцент кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна

Управління персоналом на підприємстві має базуватися на комплексному підході для ефективного управління людськими ресурсами. Він функціонує на раціональному використанні людського потенціалу, оптимальній мотивації працівників, створенні умов, сприятливих для професійного розвитку, та позитивному соціально-психологічному кліматі в команді.

Ключовими компонентами високоефективної системи управління людськими ресурсами є стратегічне планування робочої сили, прозора система оцінки ефективності, матеріальні та нематеріальні стимули, безперервне навчання та впровадження сучасних цифрових HR-технологій. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та підвищенню конкурентоспроможності компанії [2].

Важливим вектором оптимізації управління персоналом у сучасних умовах є поєднання цифровізації HR-процесів, розвитку людського капіталу та адаптивної системи мотивації. Сучасні інформаційні системи надають змогу автоматизувати кадрове управління, спостерігати за результативністю, планувати навчання персоналу та аналізувати показники, завдяки чому управлінські рішення ухвалюватимуться швидше [4].

Для логістичних підприємств, зокрема ТОВ «Нова Пошта», ефективність управління персоналом має не аби яке значення, оскільки якість надання послуг безпосередньо залежить від професійної компетентності керівника та працівників, швидкість виконання операцій, рівня організації роботи та здатності персоналу підлаштовуватись до змін.

Попри позитивні зрушення, система управління персоналом на підприємстві стикається із низкою суттєвих викликів. Серед основних проблем можна виокремити високу інтенсивність праці, необхідність стабілізації кадрового складу, підвищення рівня професійної підготовки працівників і їх адаптації до постійних організаційних та технологічних змін. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені працювати в умовах кадрового дефіциту, підвищеного психологічного навантаження, міграції працівників і нестабільності ринку праці [3].

Для ТОВ «Нова пошта» додатковим викликом є забезпечення високої якості логістичних послуг одночасно з розширенням масштабів діяльності та оптимізацією витрат на персонал. У зв’язку з цим виникає потреба в подальшому вдосконаленні механізмів мотивації, професійного розвитку й оцінювання результативності працівників, а також у цифровізації HR-процесів. Реалізація відповідних заходів сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню стійкої системи управління людськими ресурсами [5].

У підсумку, успішне удосконалення управління персоналом можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування робочої сили, ефективні механізми матеріальної та нематеріальної мотивації, постійний професійний розвиток працівників, об'єктивна оцінка ефективності роботи та використання сучасних цифрових HR-технологій є ключовими елементами ефективного управління людськими ресурсами. Важливими також є створення позитивного соціально-психологічного клімату, забезпечення належних умов праці та надання можливостей для професійного розвитку. Застосування цього підходу до діяльності підприємства сприятиме раціональному використанню кадрового потенціалу, підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності персоналу та зміцненню на ринку логістичних послуг.

Список використаних джерел

1. ТОВ «Нова пошта». Звіт про управління за 2025 рік. Офіційний сайт компанії. URL: Звіти зі сталого розвитку та корпоративна звітність Нової пошти (дата звернення: 19.10.2026).
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Видавничий центр НУБіП України, 2020. 466 с.
3. Дашко І., Михайліченко Л. Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81.
4. Безпалько О. В., Грищенко А. В., Опанасенко Р. С. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2.
5. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-11-8282

УДК: 005.21:338.43:339.5:502.131.1

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ СТРАТЕГІЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Заєць І.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент ЗЕД», Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Діброва Л.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна

Трансформація міжнародної аграрної торгівлі посилює вимоги до конкурентоспроможності виробників, які водночас мають забезпечувати

прибутковість, раціональне використання природних ресурсів і соціальну відповідальність. Залежність аграрного виробництва від стану ґрунтів, сезонності, світових цін і логістичних маршрутів обумовлює необхідність поєднання зовнішньоекономічного планування з принципами сталого розвитку. Стратегічні рішення повинні враховувати не лише потенційну ціну реалізації продукції, а й витрати на підтвердження якості, організацію поставок і довгострокове відтворення ресурсного потенціалу.

Наукове обґрунтування стратегічного розвитку аграрних підприємств пов’язує підвищення конкурентоспроможності з адаптацією до ринкових змін, використанням внутрішніх резервів та удосконаленням управління [5, с. 231–234]. Застосування ESG-підходу дає можливість доповнити традиційні фінансові критерії системою екологічних, соціальних та управлінських індикаторів, важливих для доступу до фінансування і сталих ланцюгів постачання [1, с. 436–439]. Отже, зовнішньоекономічна стратегія аграрного підприємства має формуватися як складова комплексної системи управління його довгостроковою стійкістю.

Метою дослідження є обґрунтування практичного підходу до інтеграції принципів сталого розвитку в процес вибору та реалізації зовнішньоекономічної стратегії аграрних підприємств. Методичну основу становлять системний аналіз, порівняння стратегічних альтернатив, PESTLE- та SWOT-аналіз, оцінювання ресурсного потенціалу, багатокритеріальне ранжування й аналіз ризиків. Зазначені інструменти дозволяють послідовно зіставити фінансову спроможність виробника з привабливістю цільових ринків та вимогами міжнародних покупців.

Запропонований підхід передбачає чотири взаємопов’язані етапи. Перший охоплює діагностику ліквідності, прибутковості, структури запасів, стану матеріально-технічної бази й кадрових можливостей. На другому етапі аналізують місткість і динаміку зовнішніх ринків, конкурентів, логістичні витрати, регуляторні обмеження та умови контрактів. Третій етап передбачає оцінювання альтернатив: реалізації через експортного посередника,

партнерського збуту та прямого експорту. На завершальному етапі визначають відповідальних за контроль результативності, ресурсоспоживання, якості продукції та виконання договірних умов.

Під час вибору стратегії пріоритетними критеріями мають бути очікувана чиста прибутковість операції, потреба в оборотному капіталі, логістична надійність, рівень комерційних ризиків і можливість забезпечення простежуваності товарних партій. Відносну значущість критеріїв доцільно встановлювати з урахуванням масштабів виробництва та наявних управлінських ресурсів. У дослідженнях експортного планування підкреслюється важливість послідовного аналізу ринкових можливостей, контролю виконання рішень і регулярного коригування стратегії [2, с. 593–597].

Інтеграція принципів сталого розвитку в міжнародну діяльність посилює значення нефінансової інформації. Для аграрного підприємства практичними індикаторами можуть виступати витрати пального на одиницю продукції, показники використання добрив і засобів захисту рослин, результати контролю якості, безпека праці та своєчасність виконання контрактів. Належна звітність про людський і соціальний капітал сприяє систематизації інформації, необхідної для оцінювання відповідальності підприємства перед працівниками та іншими заінтересованими сторонами [4, с. 138–141].

Підвищення експортної готовності не обов’язково потребує негайного створення власної розгалуженої збутової інфраструктури. Для аграрних підприємств із відносно невеликими товарними партіями співпраця з професійними торговельними операторами може зменшити початкові організаційні витрати, водночас зберігаючи можливість поступового розвитку компетентностей у сфері міжнародної торгівлі. Поєднання економічних, екологічних та управлінських вимог до зовнішньоекономічної діяльності розглядається як передумова стійкості бізнес-моделі та міжнародної конкурентоспроможності [3, с. 162–166].

Таким чином, забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств шляхом удосконалення зовнішньоекономічної стратегії потребує комплексного

оцінювання ресурсів, конкурентного середовища й нефінансових результатів. Найбільш обґрунтованим є поетапний вибір каналів збуту, за якого фінансові рішення узгоджуються з контролем якості, управлінням ризиками та раціональним використанням природних ресурсів. Запропонований підхід може застосовуватися для підготовки стратегічних програм виходу на зовнішні ринки та оцінювання їх довгострокової ефективності.

Список використаних джерел

1. Вовк В. Впровадження ESG-концепцій: стратегічний імператив для сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. С. 436–446. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117 (дата звернення: 04.11.2026).

2. Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т. Стратегічне планування експортної діяльності: інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 593–602. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87 (дата звернення: 04.11.2026).

3. Кравченко М., Матіяш Д. Інтеграція принципів сталого розвитку у зовнішньоекономічну діяльність підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. С. 162–170. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-16 (дата звернення: 04.11.2026).

4. Метелиця В. М., Гагалюк Т. В. Розкриття соціального та людського капіталу у звіті зі сталого розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 138–146. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-138-146 (дата звернення: 04.11.2026).

5. Олійник Т. І., Дубина В. В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 231–239. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-231-239 (дата звернення: 04.11.2026).

УДК: 338.43:339.564:658.5

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ

Заєць Б.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент ЗЕД», Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Діброва Л.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна

Ресурсне забезпечення експортної діяльності аграрних підприємств належить до визначальних об’єктів управління, оскільки вихід на зовнішній ринок потребує не лише конкурентоспроможної продукції, а й узгодження виробничого циклу, фінансування, товарної підготовки та логістики. За сезонного характеру аграрного виробництва розрив між моментом вкладення коштів і надходженням виручки загострює проблему достатності та раціонального розподілу ресурсів. Теоретичне осмислення відповідної проблеми потребує розмежування категорій «ресурси», «ресурсний потенціал» і «ресурсне забезпечення», а також зіставлення економічного, системного та процесного підходів до управління.

У працях С. Степаненка та В. Лункіна ресурсний потенціал аграрних підприємств розглядається як сукупність наявних і доступних ресурсів, що забезпечують господарську діяльність, розвиток та конкурентоспроможність. Автори акцентують взаємозалежність земельної, трудової, фінансової, матеріально-технічної, інформаційної й інноваційної складових та необхідність їх інтеграції в господарські процеси [5, с. 59–60].

На нашу думку, ресурсний потенціал доцільно трактувати як сукупність можливостей підприємства, тоді як ресурсне забезпечення – як керований процес

перетворення відповідних можливостей на ресурси, доступні в необхідній кількості, належної якості, у визначеному місці та в погоджений строк. Стосовно експорту зазначене розмежування принципове: підприємство може володіти значними запасами продукції, але не мати достатньої ліквідності для її підготовки й доставки або організаційної спроможності забезпечити виконання міжнародного контракту.

Фінансовий підхід акцентує джерела та умови мобілізації капіталу. М. Виклюк, А. Бліновський і Р. Бугір поряд із самофінансуванням, кредитами та інвестиціями розглядають альтернативні інструменти фінансового забезпечення, зокрема факторинг, форфейтинг та аграрні розписки [1, с. 36–38]. Перевагою відповідного підходу є можливість узгоджувати фінансування з тривалістю операційного циклу. Водночас фінансова доступність не гарантує ефективності: залучення капіталу повинно оцінюватися з огляду на його вартість, платіжні строки та вплив на фінансову стійкість аграрного виробника.

Логістичний підхід розширює межі ресурсного забезпечення від виробничого підприємства до всієї послідовності руху товару. Ю. Ковальський визначає логістичні ланцюги товарних ринків через взаємопов’язану систему організацій і процесів, що охоплює виробництво, транспортування, зберігання, реалізацію та обслуговування споживачів [3, с. 399–400]. У контексті аграрного експорту логістичні ресурси є не просто допоміжним елементом збуту, а умовою перетворення продукції на предмет міжнародної поставки. Відповідно, оптимізація має охоплювати сукупні витрати ланцюга, а не лише найнижчий транспортний тариф.

Інноваційно-управлінський підхід передбачає підвищення віддачі ресурсів через зміну способів їх використання. С. Руденко, А. Ряснянська та О. Семенов виокремлюють продуктові, виробничі й управлінські інновації як напрями розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств [4, с. 213–214]. Особливу цінність для експортної діяльності становлять управлінські інновації: погодження виробничих та збутових планів, цифровий облік партій, контроль якості й координація із зовнішніми логістичними виконавцями. Відтак зростання

експортної спроможності можливе не тільки шляхом придбання додаткових активів, а й через поліпшення взаємодії наявних ресурсних складових.

Макроекономічний підхід доповнює внутрішньогосподарський аналіз оцінкою місця аграрного експорту в міжнародному поділі праці. С. Іщук та Л. Созанський наголошують на ризиках сировинної орієнтації експорту, його залежності від світової кон'юнктури й умов зовнішньої торгівлі [2, с. 81–82]. Для ресурсного менеджменту відповідні положення означають, що нарощування фізичного обсягу експорту не може розглядатися як самодостатній критерій успішності. Вирішального значення набувають економічна віддача від використаних ресурсів, здатність адаптувати товарну спеціалізацію та збереження стійкості підприємства за несприятливих цінових змін.

Узагальнення розглянутих наукових підходів дає підстави запропонувати таке визначення: ресурсне забезпечення експортної діяльності аграрного підприємства – цілеспрямована система управлінських дій щодо формування, залучення, узгодження, розподілу й контролю ресурсів, необхідних для виконання зовнішньоторговельних зобов'язань із дотриманням критеріїв якості, своєчасності, фінансової стійкості та економічної результативності. На концептуальному рівні управління доцільно будувати за послідовністю «вимоги ринку – ресурсна діагностика – узгодження ресурсів – виконання поставки – оцінка результату». Обґрунтованість управлінського рішення визначається не максимальним обсягом залучених ресурсів, а їх здатністю забезпечити виконання контракту за прийнятної сукупної вартості та ризику. Комплекс критеріїв повинен охоплювати ліквідність, доступність товарної партії належної якості, достатність логістичних потужностей, відповідність договірним вимогам та рентабельність реалізації.

Отже, теоретичні засади управління ресурсним забезпеченням аграрного експорту формуються на перетині системного, фінансового, логістичного, інноваційного та макроекономічного підходів. Їх інтеграція дозволяє перейти від оцінювання кількості ресурсів до управління їх взаємною відповідністю конкретним умовам зовнішньоторговельної діяльності. Перспективним

напрямом подальших досліджень є розроблення комплексних критеріїв ресурсної готовності підприємства до експорту, які враховують не тільки наявність виробничого потенціалу, а й часові, фінансові, організаційні та логістичні обмеження.

Список використаних джерел

1. Виклюк М., Бліновський А., Бугір Р. Розвиток альтернативних та традиційних форм фінансового забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 52. С. 36–44. URL: https://doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5204

2. Іщук С., Созанський Л. Український товарний експорт: виклики в умовах війни та повоєнного відновлення. *Регіональна економіка*. 2024. № 1 (111). С. 81–94. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-8

3. Ковальський Ю. Теоретичні основи оптимізації логістичних ланцюгів на ринку зерна. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 399–406. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-399-406

4. Руденко С., Ряснянська А., Семенов О. Продуктові, виробничі та управлінські інновації в системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 213–217. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-31

5. Степаненко С., Лункін В. Інвестиційні механізми формування та розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 59–64. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-12

INTERNATIONAL GRAIN MARKET: CHINA'S PLACE

Li Rui , student
Mishchenko I. A., PhD , Associate Professor
of the Department of Administrative Management
and Foreign Economic Activity
National University of Life Resources and
Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

International grain trade determines the level of food security of importers and the income of exporters. China is one of the world's largest producers and consumers of grains, so changes in its import policy affect price signals and trade flows. The dynamics of the 2026/27 marketing year (MY) are characterized by a decline in wheat production and an increase in corn trade, which makes assessing China's role particularly important.

The aim is to characterize the state of the world grain market in the 2026/27 MY and determine China's place as a producer and importer. Analysis and comparison of data from international organizations (FAO, OECD, USDA) were used; shares and differences marked with "*" were calculated by the author based on the tables provided.

Presentation of the main material. According to FAO (issue dated 6.11.2026), world cereal production in 2026 is forecast at 2,999 million tonnes, utilization at 2,971 million tonnes, and the ratio of stocks to utilization at 32.4%. World cereal trade in 2026/27 MY will be 507.7 million tonnes, which is 3.3% less than in the previous season; wheat trade will decrease by 8.6% due to supply or logistics constraints, while maize trade will increase by 2.2% due to Argentina’s large export resources [1]. In the medium term, according to the OECD–FAO forecast, cereal production will increase to 3.22 billion tonnes by 2035, with the shares of food and feed use being around 40% and 34%, respectively [2]. According to the USDA, world wheat trade in the 2026/27 MY will amount to 214.1 million tons (compared to 224.4 million tons a year earlier), corn — 207.3 million tons; among wheat exporters, the leaders are Russia (47.0 million tons), the EU (31.0), Canada (28.0), and corn — the USA (80.0), Brazil (44.0), Argentina (38.0), and Ukraine (23.0) [3].

China occupies a special place: its domestic market is one of the largest, and imports are regulated by the state. The USDA forecast predicts a record grain production in China in the 2026/27 MY at the level of 604.0 million tons, of which corn — 307.0 million tons [3]. FAS attachés in Beijing estimated corn production at 305 million tons for a consumption of 323 million tons, wheat — 140.1 million tons for a consumption of 150 million tons [4]. The difference between these estimates (305 and 307 million tons) should be considered as the result of the refinement of forecasts at different times. The policy guideline of Document No. 1 for 2026 is about 700 million tons of grain, but this is a target, not a forecast, and it is probably calculated using a broader definition of "grain" than in the USDA statistics (the assumption needs to be verified) [4]. Demand for feed remains a major factor: according to the China Feed Industry Association, industrial feed production increased by approximately 4% in the first half of 2026 [5, 6].

The structure of China's imports in the 2026/27 MY according to the USDA estimate is given in the table. Imports of wheat, corn and rice are below the volumes of tariff rate quotas (TRQ), i.e. quotas are not a restrictive factor; the duty within the quota is 1%, outside the quota - 65% [3; 4]. Quotas for corn and wheat are distributed between the state-owned company COFCO and other importers in the ratio of 60/40 and 90/10, respectively [4].

The data show a dual role for China. On the one hand, its share of world wheat and corn imports is only about 3% of each crop, and USDA characterizes corn imports (6.0 million tons) as significantly lower than in previous years; the forecast for corn imports for the 2026/27 MY has decreased from 8 million tons in the March attaché report [4] to 6.0 million tons in the May USDA report [3]. On the other hand, China is the dominant buyer of sorghum (about 80% of world imports) and barley (about 40%) [3], meaning its decisions determine the conditions in these feed markets. The additional 10% tariff on corn and sorghum originating in the USA, effective from 10.11.2025, demonstrates that trade policy affects the geography of supplies [4].

The feed segment explains the resilience of China's demand for grain. According to the FAS attaché's forecast for the 2026/27 MY, the use of grain for feed and residues

will be 290.7 million tons (1.2% more than in the previous MY), in particular corn - 241 million tons; the share of corn in rations is at a five-year high [4]. At the same time, a decrease in ending stocks of corn is forecast from 178.1 to 168.1 million tons, and the total capacity of standard warehouses exceeds 700 million tons, which allows the state to smooth out supply fluctuations without a sharp increase in purchases [4]. For exporters, this means that the growth in demand for feed in China is largely covered by domestic production, and imports perform a balancing function. Anti-dumping and countervailing duties on American DDGS, extended until 2028, confirm China's tendency to protect the domestic feed market [4].

Conclusions. 1) The world grain market in 2026/27 MY remains well-supplied (32.4%), but wheat trade is declining and corn is growing [1]. 2) China is a record grain producer, combining increased self-sufficiency with flexible state import regulation (TRQ, COFCO, large reserves) [3; 4]. 3) Its weight in wheat and corn trade is small, but in sorghum and barley trade it is decisive; a decrease in corn imports intensifies competition between exporters, in particular the USA, Brazil, Argentina and Ukraine. The last statement is an assessment of the author and requires quantitative verification. Prospects for further research are related to the analysis of the impact of feed demand and China's trade policy on price dynamics.

Literature

1. FAO. Cereal Supply and Demand Brief. Release date November 6, 2026. Rome: FAO. URL: https://www.fao.org/worldfoodsituation/fao-cereal-supply-and-demand-brief/en

2. OECD/FAO. OECD-FAO Agricultural Outlook 2026–2035. Chapter "Cereals". Paris: OECD Publishing, 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2026-2035_47874669-en/full-report/cereals_c41b0eaa

3. USDA Foreign Agricultural Service. Grain: World Markets and Trade. May 2026. URL: https://www.fas.usda.gov/data/grain-world-markets-and-trade

4. USDA FAS. China: Grain and Feed Annual. GAIN Report CH2026-0033. Beijing, 19 March 2026. URL: https://www.fas.usda.gov/data/china-grain-and-feed-annual

5. USDA FAS. China: Grain and Feed Update. GAIN Report CH2026-0124. Beijing, 2026. URL: https://gain.fas.usda.gov/

6. Alekseeva K.A., Mishchenko I.A. Institutional factors of the development of entrepreneurship oriented to foreign markets. Scientific Perspectives: Journal. 2024. No. 12(54) 2024. P.521-533. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54) 520-533 pp.

MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE IN THE CONFECTIONERY SECTOR

Petakh I.I. student
Mishchenko I.A, PhD, Associate Professor
of the Department of Administrative Management
and Foreign Economic Activity
National University of Life Resources and
Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

The confectionery industry of Ukraine is one of the most export-oriented in the food industry. According to the Ukrkondprom association , in January–September 2025, Ukraine exported 214 thousand tons of confectionery products worth 660 million USD , which is 17.6% more in tons and 29.2% in value terms compared to the same period of the previous year [3]. At the same time, the production capacities of enterprises are less than half loaded [3], and the total revenue of the industry in 2025 reached UAH 75.2 billion [4]. Under such conditions, foreign markets are the main reserve for growth, and the quality of foreign economic activity (FEA) management determines the ability of the enterprise to use this reserve.

The purpose of the study is to clarify the features of foreign economic activity management of a confectionery enterprise and outline management tools that correspond to the key risks of the sector.

In the scientific literature, foreign economic activity enterprises are considered as a set of processes that require a separate management system: with their own methods, planning, organization, motivation, and control functions [1]. For confectionery enterprises, such a system should take into account the specifics of the products - limited shelf life, sensitivity to temperature conditions, and a high proportion of imported raw materials.

Researchers note that the level of foreign economic activity management at confectionery enterprises remains insufficiently high, and the creation of a functional management system requires sufficient staffing and effective information support [2]. This confirms the need to separate foreign economic activity into an independent

function with a clear division of responsibility between sales, logistics, finance, and quality departments.

The key risk factor is raw material dependence. Ukraine is completely dependent on imports of cocoa raw materials, while about 60% of global cocoa bean production falls on African countries that suffered crop failures in 2023–2025. In January–September 2025, the average cost of cocoa products imported to Ukraine increased to 9,457 USD per ton, i.e. by 51% compared to the same period in 2024 [4]. At the same time, the average price of exported confectionery products was 3,084 USD per ton — about a quarter higher than in 2021 [3]. Therefore, the marginality of foreign economic activity depends on the ability of the enterprise to quickly transfer changes in the cost of raw materials to the contract price.

Based on the above, as the author's recommendations (requiring verification on the data of a specific enterprise), it is advisable to distinguish the following areas of foreign economic activity management:

1) Contractual policy. The application of Incoterms ® 2020 rules , which define the allocation of costs, risks and obligations between the seller and the buyer in sales contracts [5]. The choice of rule (for example, FCA or DAP) should take into account the need to maintain temperature conditions and liability for damage to the cargo in transit; it should be coordinated with the terms of payment and insurance.

2) Raw material and price risk management. Diversification of cocoa suppliers by country of origin, formation of safety stock, revision of export contract prices with raw material prices (formulas or price indexation), use of currency provisions.

3) Diversification of sales markets. Evaluating markets by capacity, customs barriers, labeling requirements and food safety with calculation of expected margins for each direction; the key requirement is the formation of a database of markets and counterparties, which corresponds to the conclusion about the importance of information support [2].

4) Organizational and human resources support. Creation of a foreign trade division or the position of export manager; training of personnel in customs clearance,

document management and international contract law; clear KPIs (export share in revenue, overdue receivables, level of contract fulfillment on time).

The effectiveness of the system should be assessed by indicators of the share of exports in revenue, profitability of export contracts, diversification by country, and turnover of export receivables. The specific values of these indicators are determined only on the basis of the enterprise's internal data.

Conclusions. The dynamics of confectionery exports in 2025 indicate the presence of potential in foreign markets, however, its implementation is limited by raw material dependence, weak organization of foreign economic activity management and price instability in the cocoa market. An effective foreign economic activity management system should combine a clear contractual policy based on Incoterms ® 2020, raw material supply risk management, diversification of sales markets and qualified personnel. Further research should be directed at quantitatively assessing the impact of cocoa prices on the profitability of export contracts and the selection of contract terms by product groups.

References:

1. Tyurina N., Karvatska N. Foreign economic activity: essential characteristics and management system. Development Service Industry Management . 2023. No. 4(26). DOI: 10.31891/dsim-2023-4(26). URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/download/78/67

2. Tsygan R. M., Ananchenko A. O. Research on foreign economic activity of confectionery industry enterprises. Kremenchuk: KrNU named after M. Ostrohradsky, 2017. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/511.pdf

3. Ukraine increased exports of confectionery products in January-September 2025. Interfax-Ukraine. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1116809.html

4. Confectionery market: analysts found out who skims the cream. Economic Truth (based on VKURSI analytics). URL: https://epravda.com.ua/biznes/konditerskiy-rinok-analitiki-z-yasuvali-hto-znimaye-vershki-821533/

5. Incoterms ® 2020: ICC rules for the use of domestic and international trade terms . Paris : International Chamber of Commerce , 2019. ICC Publication No. 723E. ISBN 978-92-842-0510-3.

UDC: 338.43:658.589:633.15

MANAGEMENT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF PRODUCTION AND PROCESSING OF CORN GRAIN

Tarasenko P.O.
Li Rui, student
Mishchenko I.A, PhD, Associate Professor
of the Department of Administrative Management
and Foreign Economic Activity
National University of Life Resources and
Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

Corn is one of the three most common grain crops in the world, along with wheat and rice, which account for 89% of global grain production [4]. For Ukraine, it is a strategic crop: in 2020–2021, the country ranked fourth among corn exporters, but its share in global production decreased from 3% in 2023 to 2% in 2024, and the gross harvest ranged from 20 to 42.1 million tons; in 2022, the sown area decreased by 26%, and production by 36% [3]. Under such conditions of instability, enterprises in the industry need not individual technical innovations, but a holistic system of innovative technology management.

Analysis of approaches. The methodological basis for distinguishing innovations is the Oslo Guidelines, which consider business innovation as new or improved products or business processes that are significantly different from previous ones and are implemented in the market or in the activities of the enterprise [1]. The ISO 56002:2019 standard provides general recommendations for the creation, implementation, maintenance and continuous improvement of an innovation management system for organizations of any type and size, without attributing specific tools [2]. Industry research has focused on individual links in the chain: reducing post-

harvest grain losses [4], drying and storage quality [5] and corn market structure [3]. The generalization of these approaches at the enterprise management level requires further development.

Main material. It is proposed to consider the management of innovative technologies as a sequence of four interrelated stages (the author's management approach, based on [1; 2] and not the result of empirical research).

1) Diagnostics and objectives. Identify bottlenecks in the "harvest – drying – storage – processing" technological chain and align innovation goals with the enterprise strategy; ISO 56002 suggests building this work on the basis of the context of the organization, leadership and planning [2].

2) Formation of an innovation portfolio. It is advisable to distribute innovation areas according to the links of the value chain (Table 1), distinguishing between product and process innovations according to the classification [1].

The post-harvest stage is of particular importance, since losses in quantity and quality of grain reduce its economic value [4], and drying and storage are the nodes where losses are greatest [5]. It should be noted that the results [5] were obtained for African conditions, so their transfer to Ukrainian enterprises requires verification. In the field of processing, the main reserve is deepening: the authors [3] emphasize that in Ukraine corn is used mainly for the production of compound feed, while in other countries a significant share of the crop is directed to deep processing with higher added value; theoretically, Ukraine could provide about 10% of the needs of the EU bioethanol market, which corresponds to approximately 1.8 million tons of corn [3].

3) Evaluation and financing. Each innovation is evaluated according to standard investment analysis indicators (net present value, payback period) taking into account risks, in particular military and logistical, that affected crops and production [3]. Numerical indicators for a specific enterprise are determined according to its own data and are not given in this work. The structure of the industry determines different investment capacity: farms over 1000 hectares make up 8.8% of producers, but provide 62.8% of the gross harvest [3], therefore, cooperation and phased implementation are advisable for smaller producers.

4) Implementation, training and monitoring. Innovation only becomes meaningful after implementation [1]; therefore, the plan includes responsible persons, training of personnel, benchmarks (grain losses, moisture, batch quality) and periodic portfolio review according to the principle of continuous improvement [2].

Conclusions. It is advisable to build innovative technology management of a corn production and processing enterprise as a cyclical system of "diagnostics - portfolio - evaluation - implementation and monitoring". The most promising directions according to the analyzed sources are the reduction of post-harvest losses (drying, storage, quality control) and the deepening of processing. The proposed approach is conceptual; its quantitative verification requires data from a specific enterprise and verification of current editions of standards.

List of sources used

1. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en.

2. ISO 56002:2019. Innovation management — Innovation management system — Guidance. Geneva: ISO, 2019. 26 p. (standard is under revision; check the current edition before use).

3. Makarynska A. V., Turpurova T. M., Khodakivskyi O. O. Current state and features of the corn grain market in Ukraine and the world. Scientific works of the Odessa National Technological University. 2025. Vol. 89, issue 2. DOI: 10.15673/swonaft.v89i2.3402.

4. Nath B., Chen G., O'Sullivan CM, Zare D. Research and Technologies to Reduce Grain Postharvest Losses: A Review. Foods. 2024. Vol. 13, No. 12. Art. 1875. DOI: 10.3390/foods13121875.

5. Baidhe E., Clementson CL, Senyah J., Hammed A. Appraisal of Post-Harvest Drying and Storage Operations in Africa: Perspectives on Enhancing Grain Quality. AgriEngineering. 2024. Vol. 6, No. 3. P. 3030–3057. URL: https://www.mdpi.com/2624-7402/6/3/174.

УДК 331.31:614.2

УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Бойко Л.А., здобувач освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Костюк О. Д., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Управління робочим часом є однією з найважливіших складових успішної діяльності будь-якої організації. Ефективне розподілення часу працівників є необхідним для досягнення поставлених цілей, забезпечення якісного виконання завдань, збільшення продуктивності праці та зниження витрат на оплату праці.

Однак, сучасні умови господарювання, що характеризуються високим рівнем динаміки змін, вимагають від підприємства впровадження ефективних методів організації та управління робочим часом. Часто працівники змушені працювати понад нормований робочий час, що в свою чергу може призводити до зниження якості виконаної роботи та втрати мотивації [3].

У зв'язку з цим, удосконалення управління робочим часом є актуальною темою для дослідження та розробки ефективних методів управління. Вона є особливо важливою для малих та середніх підприємств, де ефективне управління робочим часом може значно покращити їх економічні показники та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Значення управління робочим часом працівників в медицині є важливим фактором успішної діяльності закладів всіх форм власності. Ефективне управління робочим часом сприяє оптимізації процесів, підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат на оплату праці та

забезпеченню якісного та своєчасного надання послуг. Але з іншого боку, недостатнє управління робочим часом може призвести до зростання витрат на оплату праці, зниження продуктивності та тривалого очікування пацієнтами, що може негативно вплинути на фінансові показники медичного закладу [1].

Не всі медичні заклади успішно використовують можливості управління робочим часом своїх працівників. Часто причиною цього є недостатня увага до цієї проблеми, недостатні знання та вміння управлінського персоналу, а також неефективне використання сучасних інформаційних технологій в управлінні робочим часом працівників.

Сучасні інструменти управління робочим часом допомагають підвищити продуктивність, покращити організацію робочого дня та ефективно використовувати час. Для багатьох людей використовувати якусь систему або додаток для контролю свого часу є занадто складним завданням, але ефективне планування покращує як фізичне, так і ментальне здоров'я людини [2].

Сервіси для планування справ та управління часом зараз стрімко набирають популярності, оскільки люди все більше хочуть бути продуктивнішими та як можна швидше досягати поставлених ними цілей.

Управління робочим часом у закладах охорони здоров'я є складним багатокомпонентним процесом, ефективність якого безпосередньо впливає на якість медичних послуг, продуктивність персоналу, економічні результати діяльності закладу та рівень задоволеності пацієнтів.

На відміну від інших сфер діяльності, медична галузь характеризується непередбачуваністю робочого навантаження, необхідністю безперервності медичних процесів, високою відповідальністю працівників та значним обсягом документаційної роботи.

За таких умов традиційні методи планування робочого часу потребують доповнення сучасними цифровими рішеннями, автоматизованими системами

управління персоналом, інструментами аналітики та технологіями штучного інтелекту [4].

Враховуючи все вище сказане, сучасні технології стають не просто інструментом економії часу, а стратегічним ресурсом підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я, незалежно від того чи державний це заклад охорони здоров'я чи приватний.

Список використаних джерел:

1. Возний Д. (2024). Тайм-менеджмент у медико-фармацевтичних компаніях як інструмент оптимізації взаємодії та підвищення ефективності управління. *Modeling the development of the economic systems*, 2024.(4), С.363–370.

2. Коваленко Л.П., Управління часом: від класичних методів до сучасних технологій. К. Журнал менеджменту та інновацій. Вип 43 (4), 2022. 22-27 с.

3. Мусікова, І. І. Основні етапи становлення та розвитку тайм-менеджменту // Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України: Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю (м. Харків, 15 трав. 2024 р.): у 2 ч. / за заг. ред. Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармази, О. Гречаник. Харків: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2024. Ч. 1. С. 77–82.

4. Назаренко О.В., Тайм-менеджмент у контексті управління персоналом сучасних організацій. Управління розвитком персоналом в умовах цифровізації. К. Вип. 56 (2), 2020. 34-40 с.

УДК 614.2:005.574

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Галайба-Щербак А. Д., здобувач освіти,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна
Костюк О. Д., к.е.н., доцент кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна

Заклади охорони здоров'я є організаціями з особливим характером діяльності, що зумовлює специфіку конфліктів, які в них виникають. Предметом праці медичного персоналу є життя і здоров'я людини, тому будь-яка помилка може мати незворотні наслідки, а рішення часто ухвалюються в умовах дефіциту часу та неповноти інформації.

Медична діяльність є колективною і міждисциплінарною: результат лікування залежить від узгодженої роботи лікарів різних спеціальностей, медичних сестер, молодшого персоналу, адміністрації та допоміжних служб. Медичний працівник постійно взаємодіє з пацієнтами та їхніми родичами, які перебувають у стані стресу, болю, страху чи горя. Усе це робить медичні заклади середовищем з підвищеною конфліктогенністю [2].

Правові засади діяльності закладів охорони здоров'я визначаються Основами законодавства України про охорону здоров'я, які закріплюють права пацієнтів (на інформацію, згоду на медичне втручання, конфіденційність, оскарження дій медичних працівників) та професійні обов'язки медичних і фармацевтичних працівників. Реформа фінансування галузі, започаткована Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», запровадила принцип «гроші ходять за пацієнтом», укладання договорів закладів з Національною службою здоров'я України та автономізацію закладів. Ці зміни підвищили вимоги до якості обслуговування та управлінської спроможності керівників, водночас породивши нові джерела напруги, пов'язані з показниками діяльності, оплатою праці та розподілом навантаження.

Джерелами конфліктів у медичних закладах є специфічні чинники, які можна згрупувати за рівнями. На рівні умов праці - це високе фізичне та емоційне навантаження, змінний і нічний графік роботи, кадровий дефіцит, недостатнє матеріально-технічне забезпечення. На організаційному рівні - жорстка ієрархія, нечіткий розподіл обов'язків між професійними групами, бюрократичне навантаження, недосконаліть внутрішніх комунікацій, особливо під час передачі пацієнта між змінами та відділеннями. На професійному рівні - розбіжності щодо тактики лікування, різне бачення професійних меж і автономії лікаря та медичної сестри. На особистісному рівні - індивідуальні риси працівників і стан професійного вигорання.

Особливе значення серед чинників конфліктності в медицині має професійне вигорання. Деперсоналізація проявляється у відстороненому, байдужому або навіть негативному ставленні до пацієнтів і колег, що безпосередньо підвищує ймовірність конфліктів. Між вигоранням і конфліктами існує взаємний зв'язок: хронічні конфлікти в колективі є одним із чинників вигорання, а виснажений працівник гірше контролює емоції та частіше вдається до деструктивних стратегій поведінки.

У закладі охорони здоров'я доцільно виокремлювати кілька типів конфліктів за суб'єктами взаємодії. Конфлікти «медичний працівник - пацієнт (родичі пацієнта)» виникають через невідповідність очікувань пацієнта реальним можливостям медицини, недостатнє інформування, тривале очікування, порушення етики спілкування, а також через різне розуміння прав і обов'язків сторін. Такі конфлікти найбільш помітні ззовні, оскільки часто закінчуються скаргами до адміністрації, Національної служби здоров'я України, органів управління охороною здоров'я чи до суду, а також поширенням негативних відгуків, що шкодить репутації закладу.

Міжпрофесійні конфлікти, насамперед між лікарями та медичними сестрами, є однією з найбільш досліджених проблем у світовій літературі з менеджменту охорони здоров'я. Їх підґрунтям слугують традиційна ієрархія,

різниця в професійній підготовці та статусі, а також різне бачення ролі медичної сестри - як виконавця призначень чи як автономного професіонала.

Етичні засади поведінки медичних працівників у конфліктних ситуаціях визначаються професійними кодексами. Етичний кодекс лікаря України вимагає від лікаря поваги до пацієнта, його честі та гідності, утримання від дій і висловлювань, що принижують колег, зокрема в присутності пацієнтів, а також вирішення професійних розбіжностей у колегіальній формі [2]. Дотримання етичних норм є одночасно засобом профілактики конфліктів та критерієм оцінювання поведінки сторін у разі їх виникнення.

Важливою особливістю конфліктів у закладах охорони здоров'я є їх часто прихований характер. Жорстка професійна ієрархія, страх перед санкціями, культура «звинувачення» у разі помилок змушують працівників нижчих рівнів замовчувати розбіжності, що призводить до накопичення напруги та раптових спалахів. Дослідження свідчать, що медичні працівники найчастіше обирають стратегії уникнення та компромісу, тоді як співпраця, яка є найбільш продуктивною для складних клінічних ситуацій, застосовується рідше. Завданням менеджменту є не лише реагування на відкриті конфлікти, а й створення безпечного середовища, у якому працівники можуть відкрито висловлювати занепокоєння [1,3].

Список використаних джерел:

1.Рудінська О. В., Бошина Т. М. Механізми управління конфліктами в організації: психологічні технології попередження та вирішення // Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, психологія та комунікація: Міжнародна наукова конференція. За заг. ред. проф. В. Г. Марічереда, 28 травня 2026 року, м. Одеса. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2026. С. 159–162.

2.Яценко О. Г. Управління конфліктними ситуаціями в охороні здоров'я / наук. керівник Ю. О. Головчук // Актуальні питання розвитку науки та

забезпечення якості освіти у XXI столітті : зб. тез доп. XLVIII Міжнар. студент. конф., 10 квіт. 2025 р. Полтава, 2025. С. 698–699.

3.Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Центр учбової літератури, 2021. 168 с.

UDC 339.9:005.332.4

FORMATION OF A STRATEGY FOR AN ENTERPRISE'S INTERNATIONAL ACTIVITIES: CONCEPTUAL BASIS

Lu Wanli , student
Mishchenko I. A., PhD , Associate Professor of the
Department of Administrative Management and
Foreign Economic Activity
National University of Life Resources and
Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

The development of an enterprise's international activities is one of the key conditions for maintaining its competitiveness in the context of globalization, digital transformation and a changing external environment. The strategy of international activities determines how the company enters foreign markets, thereby gaining competitive advantages and adapting to changes in the global business environment. The relevance of the topic is due to the need for Ukrainian enterprises to integrate into the world economy, the limited capacity of the domestic market and the need to spread risks through geographical expansion. Modern strategy requires a systematic approach that combines analytical soundness, strategic forecasting and flexibility of management decisions [1].

The essence of international business strategy. International business strategy is a comprehensive plan for a company to expand beyond its national market in order to increase revenue, profit, and market share through global opportunities. It involves selecting promising foreign markets, assessing cultural differences, and building competitive advantages in them. Such a strategy is a component of corporate strategy

and requires the formation of an international culture at all levels of management, starting with top management [2].

Its development requires careful planning and research: determining the goals of entering foreign markets, studying the market situation, assessing the export potential of the enterprise, analyzing the competitive environment. The main goal of the global strategy is long-term success, for which the company goes beyond focusing only on costs and efficiency and takes into account the possibilities of innovation, growth and risk management [3].

Motives and factors for entering international markets. Participation in international activities allows you to attract new consumers, reduce the risk of losses through diversification, increase the competitiveness and capitalization of the enterprise. The main motives for internationalization include: expanding market opportunities and access to larger markets; diversification of risks and reducing dependence on the domestic market; access to new resources (raw materials, technology, labor); economies of scale and increased production volumes; strengthening the brand image and international reputation; fuller utilization of production capacities ; needs of customers served by the company outside the country.

The need and opportunity to enter a foreign market are determined by the potential and environment of the target market, as well as technological, economic and competitive factors. At the same time, international activities are accompanied by problems: language and cultural differences, regulatory and legal complexity, logistical and operational difficulties, financial risks, high competition and barriers to entry [4].

Strategic planning of international activities. This is the process of forming a long-term vision of the organization's foreign economic activity and drawing up a plan to achieve it. It includes an analysis of the current state of the enterprise, its internal and external environment, identifying strengths and weaknesses, opportunities and threats, as well as setting goals and objectives for the implementation of the strategic vision [5]. When forming a strategy for the development of an enterprise's international activities, two stages are usually distinguished.

Basic (development) stage: determining the purpose and goals of the strategy; assessing the external and internal environment of the enterprise; creating an analytical basis for choosing a strategy for international activities; choosing a strategy and its alternatives.

Implementation stage: consistent implementation of the strategy in accordance with the approved plan; constant monitoring and analysis of its implementation; adjustment of the strategy based on the results of monitoring, if necessary. In general, the process of strategic planning of international activities includes four stages: strategic analysis (SWOT analysis, market research, review of financial data), definition of strategic direction (goals, objectives, key performance indicators), action planning and implementation with monitoring. To develop an effective international business strategy, the following steps must be taken:

Define goals — what the company seeks to achieve in new markets (increased revenue, reduced costs, attracting new customers). Conduct market research — study the local culture, its differences and potential demand for products or services. Analyze the competitive environment — find out the strengths and weaknesses of competitors in target markets. Assess resources and opportunities — establish the export potential of the company. Develop a market entry plan — choose a method of entry (export, joint venture, direct investment). Determine performance indicators — create a system of indicators for assessing the effectiveness of international activities. Methods of entering a foreign market. In international practice, three main strategies are distinguished.

Export - the export of goods abroad for sale to foreign buyers for their direct consumption, resale or processing. There are: indirect export - sales through independent marketing intermediaries. This is the least risky method, does not require significant investment, but limits control over sales; direct export - independent sale of goods in the foreign market. It provides greater control, but requires its own sales network and more resources.

The advantages of exporting include minimal initial investment, low risk, and maintaining production on national territory. The disadvantages include high transportation costs, customs barriers, and limited market control.

A joint venture is a combination of efforts between partners from at least two countries to organize joint commercial activities. Its contractual forms are:

Licensing - transfer to the licensee of the right to use a technology, patent or trademark for a fee or license fee; contract manufacturing - an agreement with foreign manufacturers to produce products using the customer's technology; franchising - granting the right to use the company's business model and brand.

Investment forms: joint ownership - creation of a company with a foreign partner with the division of capital and management; strategic alliances - long-term partnership to achieve common goals.

Direct investment is a long-term investment of capital in foreign enterprises, socio-economic programs, entrepreneurial and innovative projects . This is the riskiest, but also the most profitable way to enter foreign markets, which provides full control over activities.

Strategies for the growth of international activity: internationalization strategy - is based on constant and thorough study of foreign markets. It is appropriate in a period of increased competition, when the company seeks to fully load its capacities, minimize risks and increase financial benefits; concentric diversification strategy - expanding the range of products related to the existing ones in a technical or marketing sense in order to achieve synergy and increase the potential market; conglomerate diversification strategy - expanding activities through the release of new products, technologically unrelated to the existing ones.

Competitive advantages. International business strategy is a system-forming tool for ensuring competitive advantages in the global market. It determines how the enterprise will compete in a specific product market, that is, how it will satisfy the diverse and changing needs of consumers more effectively than other participants. Competitive advantages are formed on the basis of: unique resources and competencies of the enterprise; innovative technologies and products;

adaptability and strategic flexibility; organizational culture and strategic vision; effective use of intellectual capital; development of partnerships in international markets; digital transformation and implementation of artificial intelligence.

Management approaches. During strategic planning of international activities, the company's management should take into account the following approaches: adaptability of the strategy, i.e. the ability to quickly respond to changes in the internal and external environment; continuous monitoring of these environments; strengthening the role of intellectual capital as a key strategic resource; formation of a strategic vision in employees at all levels; flexibility of the strategy, i.e. the ability to adjust it depending on the situation; development of partnership relations with foreign counterparties. The key factors for the successful implementation of an international business strategy include a global approach and thinking throughout the enterprise, clear motivation and commitment to international activities, proper adaptation to the characteristics of markets and an active search for growth opportunities abroad.

Conclusions. The strategy for the development of international activities is a comprehensive tool for ensuring the long-term competitiveness of an enterprise in the context of globalization. It outlines ways to enter foreign markets, sources of competitive advantages and mechanisms for adapting to changes in the international environment. Creating an effective strategy requires a systematic approach: defining goals, analyzing the external and internal environment, choosing the optimal form of market entry and constantly monitoring implementation. The main ways to enter international markets are exports, joint ventures and direct investments. Each has its own advantages and disadvantages, which depend on the resources of the enterprise, the specifics of the target market and strategic goals. The successful implementation of an international strategy is ensured by adaptability, flexibility, development of intellectual capital and the formation of a strategic vision at all levels of management. In the context of digital transformation, the integration of innovative technologies and artificial intelligence is of particular importance for maintaining competitive advantages.

References:

1. Developing an International Business Strategy: Benefits and Specific Steps. Payoneer , 2025.
2. Khryniuk O. Trade policy of enterprises: strategies for entering the foreign market. Economy and society, 2022.
3. Stages of strategic planning of foreign economic activity of an enterprise. Zaporizhia National University, 2023.
4. Alekseeva K.A., Mishchenko I.A. Institutional factors of the development of entrepreneurship oriented to foreign markets. Scientific Perspectives: Journal. 2024. No. 12(54) 2024. P.521-533. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54) 520-533 pp.
5. Kurei OA Business strategy of an international company: evolution of content, approaches and modern interpretations. Economy and society, 2025.

УДК: 338.43:633.15:338.5.

ЦІНОВІ РИЗИКИ НА РИНКУ КУКУРУДЗИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Клименко М.С., аспірант ОНП «Економіка підприємств та галузей національного господарства», Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Діброва Л.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна

Завдяки високій експортній орієнтації український ринок кукурудзи тісно пов’язаний зі світовим ринком зерна, тому внутрішні ціни значним чином залежать від змін міжнародної кон’юнктури.

Формування цін на кукурудзу відбувається під впливом низки факторів, серед яких важливу роль відіграють світові біржові котирування, валютний курс і вартість виробничих ресурсів. Для аграрних виробників ці чинники визначають не лише рівень доходів, а й економічну доцільність вирощування культури в майбутніх періодах. Важливу роль відіграють і ціни на мінеральні добрива, адже кукурудза належить до культур із високими потребами в мінеральному живленні. Зростання вартості добрив безпосередньо позначається на собівартості виробництва та прибутковості вирощування культури [1].

Після початку повномасштабної війни умови функціонування ринку кукурудзи суттєво змінилися. Виробництво скоротилося до 27,0 млн т у 2022/23 МР через втрату частини сільськогосподарських земель, зменшення площ посіву та ускладнення виробничої діяльності [2]. Пропозиція кукурудзи формувалася переважно за рахунок власного виробництва, тоді як імпорт протягом усього періоду мав мінімальне значення. Це характеризує експортну спрямованість галузі та її здатність забезпечувати внутрішні потреби за рахунок національного виробництва. Важливу балансуючу функцію виконували перехідні запаси, обсяги яких змінювалися залежно від урожаю, експортної активності та ринкової ситуації.

Попри воєнні виклики та втрату традиційних логістичних маршрутів, Україні вдалося зберегти значні обсяги зовнішніх поставок завдяки розвитку альтернативних експортних коридорів. У 2022/23–2023/24 МР експорт перевищував 27 млн т, що свідчить про здатність галузі адаптуватися до нових умов функціонування [2].

На відміну від експорту, внутрішнє споживання змінювалося значно менше і переважно становило 6−8 млн т на рік. Винятком став 2022/23 МР, коли його обсяг скоротився до 4,7 млн т через спад економічної активності та зменшення попиту з боку окремих галузей переробної промисловості.

Помітні зміни відбулися і в динаміці запасів. У перший рік повномасштабної війни через труднощі з експортом кінцеві запаси збільшилися

до 7,8 млн т. Надалі, у міру відновлення зовнішніх поставок, вони поступово скорочувалися, зокрема, у 2025/26 МР їх обсяг наблизився до 3 млн т.

Таким чином, навіть за воєнних умов ринок кукурудзи зберіг свою експортну орієнтацію, хоча механізми його функціонування істотно змінилися. Переорієнтація поставок на дунайські порти та сухопутні маршрути до країн ЄС призвела до подорожчання логістики та збільшення термінів доставки. Унаслідок цього внутрішні ціни почали сильніше реагувати не лише на зміни світової кон'юнктури, а й на стан транспортної та експортної інфраструктури.

За таких обставин формування цін на кукурудзу залежить від поєднання кількох груп чинників. Зокрема, результати деяких досліджень [1] показали, що валютний курс є головним чинником формування закупівельних цін кукурудзи в Україні. Статистично значущими виявилися також світові ціни на кукурудзу та вартість карбаміду, що свідчить про залежність внутрішнього ринку як від глобальної цінової кон'юнктури, так і від зміни виробничих витрат.

Важливим чинником цінового ризику є воєнний фактор. За деякими оцінками [1], після початку повномасштабної війни закупівельна ціна кукурудзи в Україні формувалася в середньому на 26,5 % нижче порівняно з довоєнним періодом. Це пов'язано з логістичними обмеженнями, зміною маршрутів експорту та додатковими витратами на транспортування.

Отже, ціновий ризик на ринку кукурудзи України визначається одночасною дією світової кон'юнктури, валютних коливань, зміни виробничих витрат і наслідків війни. Найвагомішим чинником формування закупівельних цін залишається валютний курс, тоді як воєнні обмеження суттєво впливають на механізм передачі зовнішніх цінових сигналів на внутрішній ринок.

Список використаних джерел

1. Діброва А.Д., Діброва Л.В., Клименко М.С. Економетрична оцінка факторів цінового ризику на ринку кукурудзи України в умовах глобальних та воєнних викликів. *Економіка та суспільство.*2026. № 87. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-11

2. Діброва А.Д., Діброва Л.В., Діброва М.А. Трансформація конкурентних позицій України на світовому ринку кукурудзи. *Агросвіт*. 2026. № 8. С. 102–109. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.8.102.

3. АПК-Інформ. Ціни. URL: https://www.apk-inform.com/uk/prices (дата звернення: 01.10.2026).

4. Діброва А., Діброва Л., Клименко М. Формування системи управління ризиками аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 188–202. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-188-202.

5. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart (дата звернення: 01.10.2026).

6. United States Department of Agriculture. World Agricultural Supply and Demand Estimates (WASDE). URL: https://www.usda.gov/about-usda/general-information/staff-offices/office-chief-economist/commodity-markets/wasde-report (дата звернення: 01.10.2026).

7. World Bank Prospects Group. World Bank Commodities Price Data (The Pink Sheet). URL: https://databank.worldbank.org/source/commodity-price-data-pink-sheet (дата звернення: 10.10.2026).

УДК: 004:658.5:339.9(477)

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучілін А.В., студент 3 курсу ФАМ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Діброва Л.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна

Повномасштабна війна кардинально змінила умови ведення бізнесу в Україні, створивши безпрецедентні виклики для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Руйнування логістичної інфраструктури, блокування морських портів, жорсткі валютні обмеження та висока волатильність ринків вимагають перегляду традиційних підходів до менеджменту [4; 6]. За цих обставин ключовим фактором виживання та адаптації підприємства стає якісне інформаційно-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності для прийняття швидких та обґрунтованих управлінських рішень.

Метою дослідження є визначення особливостей трансформації системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства та обґрунтування пріоритетних напрямів її вдосконалення в умовах воєнного стану.

Інформаційно-аналітичне забезпечення - це сукупність методів, джерел, програмних інструментів та організаційних процедур зі збору, обробки, оцінки й використання інформації для прийняття швидких та обґрунтованих управлінських рішень [3].

У мирний час система інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності переважно фокусувалася на ретроспективному аналізі фінансових показників, маркетингових дослідженнях попиту та оптимізації витрат. Проте в умовах високої невизначеності та критичних ризиків така модель втрачає ефективність. Сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності має набувати проактивного характеру, орієнтуючись на оперативний моніторинг зовнішнього середовища, управління ризиками та сценарне прогнозування [7].

До основних складових інформаційно-аналітичного забезпечення управління зовнішньоекономічної діяльності у період воєнного стану доцільно віднести:

- ✓ нормативно-правовий моніторинг - постійне відстеження змін у митному та податковому законодавстві [1; 2], валютному регулюванні (зокрема

постанов НБУ щодо строків розрахунків та лімітів купівлі валюти), а також міжнародних торговельних преференцій та санкційних списків.

- ✓ логістично-безпекову аналітику - оцінку пропускної спроможності прикордонних переходів, вартості фрахту та страхування воєнних ризиків, пошук альтернативних мультимодальних маршрутів постачання [4; 6].
- ✓ фінансово-валютний контролінг - аналіз валютної позиції підприємства, оцінку платоспроможності іноземних контрагентів, моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості в іноземній валюті [3; 7].
- ✓ ринково-конкурентну розвідку - дослідження трансформації глобальних ланцюгів доданої вартості, пошук нових ринків збуту та постачальників, моніторинг цінової кон'юнктури [5; 6].

Підвищення дієвості інформаційно-аналітичного забезпечення неможливе без впровадження сучасних цифрових технологій. Інтеграція ERP-систем, інструментів бізнес-аналітики (BI) та електронного документообігу дозволяє об'єднати дані фінансового, логістичного, комерційного та юридичного підрозділів в єдиний інформаційний контур [7]. Це забезпечує формування управлінської звітності в режимі реального часу та скорочує час реакції на кризові зміни.

Таким чином, в умовах воєнного стану інформаційно-аналітичне забезпечення управління ЗЕД трансформується з допоміжної облікової функції у стратегічний інструмент антикризового управління [6]. Поєднання оперативного моніторингу регуляторних і логістичних факторів із цифровими інструментами аналізу дозволяє підприємствам мінімізувати втрати, зберігати фінансову стійкість та успішно інтегруватися у міжнародні ринки.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII (зі змінами та доповненнями). URL: rada.gov.ua (дата звернення: 14.10.2026).

2. Постанова Правління Національного банку України “Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану” від 24.02.2022 р. № 18 (зі змінами та доповненнями). URL: rada.gov.ua (дата звернення: 14.10.2026).

3. Люба О. І. Обліково-аналітичне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : дис. ... д-ра філософії : 071 «Облік і оподаткування» / Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2024. 245 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50103 (дата звернення: 14.10.2026).

4. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47

5. Писаревська Г. Інформаційне забезпечення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-31

6. Зеліч, В. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. https://doi.org/10.5281/zenodo.17156190

7. Грицай О. І., Дефір І. В., Обліково-аналітичне забезпечення процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2025. № 2. С. 106-120. http://doi.org/10.23939/semi2025.02.106

8. Крамаренко К., Вінниченко О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб’єктів господарювання. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №(3(50). С. 344-349. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51

УДК 339.137.2:339.564:665.347.8(477)

ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ СОНЯШНИКОВОЇ ОЛІЇ

Гузняєва А.Д., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини», ОПП «Міжнародна економіка»,
Діброва А.Д., д.е.н., професор, завідувач кафедри глобальної економіки Національний університет біоресурсів і природокористування України, м.Київ, Україна

Конкурентоспроможність України на світовому ринку соняшникової олії пов’язана зі здатністю виробників утримувати експортні позиції за економічно прийнятних витрат і виконувати зобов’язання перед покупцями. Ринкова частка характеризує масштаби присутності, проте не відображає прибутковості поставок. Зростання цін може збільшувати вартість торгівлі навіть за скорочення фізичних обсягів.

Мета дослідження − оцінити зміни конкурентних позицій України на світовому ринку соняшникової олії, визначити внески фізичного обсягу та питомої вартості у зміну вартості поставок до ЄС й обґрунтувати напрями зміцнення конкурентоспроможності з урахуванням сировинного забезпечення, ефективності переробки та логістичних витрат.

За оцінками USDA, у 2025/26 маркетинговому році (МР) порівняно з 2024/25 МР виробництво соняшникової олії в Україні скоротилося на 14,65 %, а експорт − на 14,92 % (табл. 1). За майже незмінного світового експорту частка України зменшилася на 5,02 відсоткового пункта. Водночас експорт Аргентини зріс на 14,18 %. Така динаміка свідчить про послаблення відносної експортної позиції України, але сама по собі не встановлює причин скорочення поставок.

Частка України у вартості імпорту ЄС-27 сирої соняшникової олії із третіх країн зменшилася з 96,81 % у 2024 році до 94,71 % у 2025 році [2]. Цей показник характеризує імпорт із третіх країн і не охоплює виробництво в ЄС та торгівлю

між його державами. Його не слід поширювати на весь європейський ринок соняшникової олії, зокрема на рафіновану продукцію.

У 2025 році порівняно з 2024 роком фізичний обсяг імпорту цієї продукції з України до ЄС скоротився з 2 242,30 до 1 842,85 тис. т, або на 17,81 %. Натомість питома імпортна вартість зросла з 887,27 до 1 118,36 євро/т, або на 26,05 %. У результаті статистична вартість імпорту збільшилася з 1 989,51 до 2 060,96 млн євро, тобто на 3,59 % [2].

Таблиця 1.

Виробництво соняшникової олії в Україні та її позиції у світовому експорті у 2024/25 і 2025/26 маркетингових роках

Показник	2024/25 МР	2025/26 МР.
Виробництво в Україні, млн т	5,290	4,515
Експорт України, млн т	4,744	4,036
Експорт Аргентини, млн т	1,686	1,925
Світовий експорт, млн т	13,662	13,586
Частка України у світовому експорті, %	34,72	29,71

Джерело: USDA, листопад 2026 р. [1, с. 22];

Для визначення внесків змін фізичного обсягу та питомої вартості у зміну загальної вартості імпорту застосовано симетричний розклад:

$$\Delta V = \frac{(Q_1 - Q_0)(p_1 + p_0)}{2} + \frac{(p_1 - p_0)(Q_1 + Q_0)}{2} \qquad (1)$$

де V − статистична вартість імпорту, євро; Q − маса нетто, т; p = V/Q − питома імпортна вартість, євро/т; індекси 0 і 1 позначають 2024 та 2025 роки. Внески зміни фізичного обсягу та питомої вартості становили відповідно −400,57 і +472,02 млн євро. Їх сума дорівнює загальній зміні +71,45 млн євро. Отже, приріст вартості імпорту забезпечило підвищення питомої вартості за одночасного зменшення поставок у натуральному вимірі. Цей розклад є арифметичним і не дає змоги відокремити зміну цін від зміни характеристик та структури партій.

Середньозважена питома вартість імпорту ЄС із третіх країн, крім України, у 2025 році становила 1173,83 євро/т. Для українських поставок цей показник був нижчим на 55,47 євро/т, або на 4,73 %. Така різниця не доводить нижчої собівартості української продукції, оскільки питома вартість залежить також від

характеристик партій, строків і умов доставки. За методологією Євростату статистична вартість імпорту визначається на базисі CIF та включає витрати на перевезення і страхування до кордону країни-імпортера. Тому вона не є безпосередньою оцінкою виручки українських експортерів [3].

Сировинне забезпечення впливає на конкурентоспроможність через ціну насіння та завантаження переробних потужностей. Обсяг пропозиції насіння залежить від урожайності й площі посівів, а вихід олії з одиниці сировини − від її олійності та технологічних втрат. Дефіцит насіння посилює конкуренцію між переробниками й може підвищувати закупівельні ціни, тоді як недозавантаження заводів збільшує постійні витрати на одиницю продукції. Кліматичні ризики для сировинної бази підтверджує повідомлення JRC за вересень 2024 року: посуха негативно вплинула на врожайність соняшнику, що разом зі скороченням посівних площ обмежувало обсяги його виробництва [4]. Наведені дані стосуються врожаю 2024 року й самі по собі не пояснюють змін експорту у 2025/26 МР.

Економічний результат переробки залежить від виходу олії, енерговитрат і завантаження потужностей. Для оцінювання прибутковості сукупну виручку від реалізації олії, шроту та іншої супутньої продукції слід зіставляти з витратами на насіння, переробку й збут. Інвестиції в модернізацію обладнання та енергозбереження можуть знижувати витрати на тонну олії, проте їх окупність залежить від обсягу вкладень, фактичної економії та завантаження підприємства.

Логістичні витрати впливають на прибутковість експорту та вибір маршруту доставки. Перевезення наливної олії потребує спеціалізованих ємностей, транспорту й перевалочних потужностей. Порівнюючи маршрути, необхідно враховувати витрати на перевезення, перевалку, зберігання, страхування та фінансування запасів у дорозі. Затримки збільшують ці витрати й можуть спричиняти втрати через порушення умов контрактів, нівелюючи економію на транспортному тарифі. Тому маршрут доцільно обирати за сукупними витратами та ймовірністю виконання поставки в погоджений строк.

Зовнішню цінову кон’юнктуру формують попит і пропозиція на взаємозамінні рослинні олії. За даними FAO, середньорічний індекс цін на рослинні олії у 2025 році зріс на 17,1 % порівняно з 2024 роком [5]. Це характеризує загальне ринкове середовище, але не є оцінкою зміни ціни української соняшникової олії. Для виробників значення має співвідношення цін на готову продукцію та насіння: подорожчання олії поліпшує результат переробки лише тією мірою, якою додаткові доходи не поглинає зростання витрат.

Доступ до покупців залежить також від витрат на підтвердження якості, простежуваність і дотримання умов контракту. Рафінація, фасування та розвиток торговельної марки можуть розширити збут, однак потребують витрат на обладнання, пакування й дистрибуцію. Доцільність переходу до цих видів продукції слід визначати за додатковим прибутком з урахуванням інвестицій та попиту, а не за різницею відпускних цін.

Проведений аналіз показав, що висока частка України в окремому імпортному сегменті ЄС може поєднуватися зі зменшенням її частки у світовому експорті. Зростання статистичної вартості поставок за скорочення їх фізичного обсягу також не є достатнім свідченням посилення конкурентоспроможності. Практичні рішення мають спиратися на забезпеченість сировиною, витрати переробки та доставки, умови доступу до покупців. Їх результативність доцільно перевіряти за операційною рентабельністю, витратами на одиницю продукції та часткою поставок, виконаних у погоджений строк.

Список використаних джерел

1. USDA Foreign Agricultural Service. Oilseeds: World Markets and Trade. November 2026. P. 22. URL: https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/oilseeds.pdf.

2. Eurostat. EU trade since 1988 by HS2-4-6 and CN8 (DS-045409). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DS-045409/default/table?lang=en.

3. Eurostat. International trade in goods − detailed data (ext_go_detail). Reference metadata. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/ext_go_detail_sims.htm.

4. European Commission, Joint Research Centre. Severe drought affects summer crops yield outlook in Ukraine. 16.09.2024. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/severe-drought-affected-summer-crops-yield-outlook-ukraine-2024-09-16_en.

5. FAO. FAO Food Price Index dips in December despite higher world cereal quotations. 09.01.2026. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-price-index-dips-in-december-despite-higher-world-cereal-quotations/en.

УДК 339.137.2:339.564:338.43(477)

ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ НА РИНКУ ЄС

Кулик А.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 "Економіка", ОПП «Міжнародна економіка», Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Діброва А.Д., д.е.н., професор, завідувач кафедри глобальної економіки НУБіП України, м. Київ, Україна

Конкурентна перевага агропродовольчої продукції має забезпечувати прийнятний результат і для покупця, і для постачальника. Нижчі витрати або характеристики, за які покупець готовий сплачувати вищу ціну, створюють основу такої переваги [1]. Європейська інтеграція змінює умови її реалізації через торговельні преференції та наближення українських правил до вимог ЄС [2]. Проте доступ до ринку ще не гарантує прибутковості: додаткові доходи можуть поглинатися витратами на підтвердження якості, підготовку партій і доставку.

Мета дослідження − обґрунтувати умови економічної доцільності заходів зі зміцнення конкурентних переваг агропродовольчої продукції України на ринку ЄС на основі структурного аналізу експорту та порівняння витрат і результатів альтернативних способів організації поставок. Оцінено товарну концентрацію експорту, розраховано додатковий економічний результат і пороги беззбитковості, а також проаналізовано чутливість результатів до зміни вихідних параметрів.

Статистичною основою дослідження є дані FAOSTAT щодо дев'яти товарних позицій: пшениці, кукурудзи, ячменю, соєвих бобів, насіння ріпаку, натурального меду, свіжого або охолодженого м'яса курей, сирої соняшникової олії та рафінованого цукру [3]. Вартість експорту цих видів агропродовольчої продукції України до країн ЄС-27 зросла з 4,481 млрд дол. США у 2020 році до 9,709 млрд дол. США у 2024 році, або на 116,7 %. Соняшникова олія, пшениця, кукурудза та насіння ріпаку забезпечили 82,5 % загального приросту вартості експорту визначених видів агропродовольчої продукції.

Індекс товарної концентрації Герфіндаля−Гіршмана, розрахований як сума квадратів часток товарів у загальній вартості експорту досліджуваної вибірки, знизився з 0,2685 у 2020 році до 0,2067 у 2024 році. Структура експорту стала менш концентрованою, проте на сиру соняшникову олію та кукурудзу у 2024 році припадало 55,4 % його вартості. Зниження концентрації саме по собі не свідчить про перехід до експорту продукції глибшої переробки. Економічну доцільність заходів зі зміцнення конкурентних переваг слід оцінювати, зіставляючи додаткові доходи або економію з витратами на їх реалізацію.

Для оцінювання економічної доцільності розглянуто альтернативні способи організації поставок кукурудзи та реалізації меду. Розрахунки виконано за умовними комерційними параметрами в межах одного року. Кожну альтернативу порівняно з базовим варіантом за однакового обсягу вихідної продукції та незмінного ринку збуту. Додатковий економічний результат визначено до оподаткування:

$$\Delta R = Q * d - F \qquad (1)$$

$$Q_{min} = \frac{F}{d}, d > 0 \qquad (2)$$

де ΔR − додатковий річний економічний результат порівняно з базовим варіантом, євро; Q − річний обсяг продукції, щодо якого порівнюють варіанти, т; d − додатковий маржинальний дохід на тонну продукції після врахування зміни доходів і змінних витрат, євро/т; F − додаткові постійні витрати на реалізацію заходу протягом року, євро; Q_{min} − пороговий річний обсяг, за якого додатковий економічний результат дорівнює нулю, т.

Для логістичних рішень d визначають як валову економію на доставці тонни продукції за вирахуванням додаткових змінних витрат на цю тонну.

За річного обсягу поставок 8 тис. т додатковий економічний результат становить 42 тис. євро для річного договору та 36 тис. євро для консолідації партій (табл. 1). За поставок 6 тис. т результати обох варіантів однакові, а за більших обсягів річний договір стає вигіднішим завдяки вищій питомій економії. Цей обсяг слід відрізняти від порогу беззбитковості річного договору, який становить 3333,33 т. Якщо валова економія на доставці тонни продукції в обох варіантах зменшується на 25% за незмінних інших витрат, результат консолідації за поставок 8 тис. т становить 20 тис. євро, а річного договору – 18 тис. євро. Отже, вибір способу організації поставок залежить від підтвердженого річного обсягу та досяжної економії на доставці.

Таблиця 1.

Модельне порівняння економічних результатів організації поставок кукурудзи

Показник	**Консолідація партій**	**Річний договір на регулярне обслуговування**
Обсяг поставок, т	8 000	8 000
Валова економія доставки, євро/т	8	12
Додаткові змінні витрати, євро/т	2	3
Додаткові постійні витрати, тис. євро	12	30
Додатковий річний результат, тис. євро	36	42
Поріг беззбитковості, т	2000	3333,33

Джерело: розраховано за умовними параметрами.

Для меду розглянуто два способи реалізації: продаж у транспортній тарі партій із підтвердженим походженням від певних рослин-медоносів та контрактне фасування під торговельною маркою покупця. Вибір пакування залежить від вимог ринку, властивостей меду та витрат на підготовку продукції [4]. У моделі базову ціну меду прийнято на рівні 2000 євро/т. Для першого варіанта передбачено ціну 2120 євро/т, додаткові змінні витрати − 70 євро/т, додаткові постійні витрати − 10 тис. євро на рік. За річного обсягу реалізації 300 т додатковий економічний результат порівняно з базовим варіантом становить 5 тис. євро.

Для контрактного фасування передбачено ціну 2 800 євро/т готової продукції, вихід придатного до продажу меду − 99 %, додаткові змінні витрати − 620 євро/т сировини та додаткові постійні витрати − 40 тис. євро на рік. Із 300 т сировини отримують 297 т фасованого меду. За його повної реалізації додатковий річний економічний результат становить 5,6 тис. євро, що на 0,6 тис. євро більше, ніж за першого варіанта реалізації. Зниження ціни фасованого меду на 5 % за незмінних інших параметрів зменшує цей результат до −35,98 тис. євро порівняно з базовим способом продажу. Тому ціну, обсяг закупівлі та умови приймання продукції слід погоджувати з покупцем до укладення договору на фасування. Вища відпускна ціна сама по собі не гарантує більшої прибутковості.

Спільне замовлення лабораторних послуг може зменшувати витрати на підтвердження характеристик продукції. За умовного зниження цих витрат із 40 до 30 євро в розрахунку на тонну меду та річної плати за координацію 1 тис. євро чиста економія для учасника з обсягом 300 т становить 2 тис. євро. У договорах вартість лабораторних послуг слід визначати з урахуванням кількості партій і переліку досліджень, передбачаючи окремий відбір зразків та оформлення протоколів для кожної партії. Фінансова підтримка таких послуг потребує окремого обґрунтування суспільного ефекту: компенсація витрат поліпшує результат одержувача, проте сама по собі не створює суспільної вигоди.

Результати дослідження показують, що аналіз експортних позицій потрібно доповнювати оцінюванням витрат і доходів за конкретними способами постачання. Ефективність логістичних договорів залежить від обсягу поставок і питомої економії, а диференціації та фасування − від цінової премії, додаткових витрат і погоджених із покупцем обсягів збуту. Спільне замовлення послуг економічно доцільне, якщо отримана економія перевищує витрати на координацію за збереження якості контролю. Розраховані порогові обсяги залежать від прийнятих у моделі параметрів, тому для практичних рішень їх слід уточнювати за фактичними тарифами, цінами та умовами контрактів.

Список використаних джерел

1. Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness. Strategic Positioning. URL: https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/strategic-positioning.aspx.

2. European Commission. EU trade relations with Ukraine. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en.

3. FAO. FAOSTAT: Detailed Trade Matrix (TM): статистична база даних. URL: https://www.fao.org/faostat/en/#data/TM.

4. Krell R. Value-added products from beekeeping. Rome : FAO, 1996. FAO Agricultural Services Bulletin. No. 124. Sect. 2.6.11. URL: https://www.fao.org/4/w0076e/w0076e06.htm.

УДК: УДК 339.9:004

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Скорупич А.О., студентка 3 курсу ФАМ,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Діброва Л.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна

У сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі цифрові технології стають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Глобалізація економічних процесів, посилення конкуренції та зростання обсягів міжнародного товарообміну зумовлюють необхідність удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Використання цифрових технологій дає змогу підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, скорочувати витрати, покращувати комунікацію з іноземними партнерами та оперативніше реагувати на зміни міжнародного ринкового середовища [1].

Метою дослідження є визначення основних напрямів застосування цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та обґрунтування їхнього значення для підвищення ефективності міжнародних операцій.

Одним із ключових напрямів цифровізації є використання систем планування ресурсів підприємства (ERP) та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). ERP-системи забезпечують об’єднання інформації про закупівлі, виробництво, складські запаси, фінанси та продажі в єдиному інформаційному середовищі. Це дає можливість контролювати виконання міжнародних замовлень, планувати постачання продукції та оцінювати витрати, пов’язані з експортно-імпортними операціями. CRM-системи допомагають

систематизувати дані про іноземних клієнтів, відстежувати історію переговорів і підтримувати довгострокові ділові відносини.

Важливе значення має електронний документообіг, який спрощує підготовку, передавання та зберігання зовнішньоекономічної документації. Використання електронних договорів, рахунків, специфікацій і транспортних документів сприяє скороченню часу на оброблення інформації та зменшенню ризику технічних помилок. Електронні підписи й цифрові платформи полегшують взаємодію між підприємствами, банками, логістичними компаніями та державними установами. Водночас під час їх застосування необхідно враховувати законодавчі вимоги України та країн, з якими здійснюється співпраця.

Ще одним перспективним напрямом є використання штучного інтелекту та Big Data Analytics аналітики великих даних. Такі інструменти можуть застосовуватися для дослідження зарубіжних ринків, прогнозування попиту, аналізу цін і валютних коливань, а також оцінювання ризиків співпраці з іноземними контрагентами. Завдяки автоматизованому аналізу значних обсягів інформації керівництво підприємства отримує додаткові можливості для обґрунтування управлінських рішень. Як зазначається у звіті Світової організації торгівлі, цифрові технології змінюють міжнародну торгівлю, створюючи нові можливості для підприємств і водночас формуючи додаткові вимоги до їхньої адаптації [2].

Цифровізація також істотно впливає на організацію міжнародної логістики. Системи відстеження вантажів, електронні платформи управління перевезеннями та хмарні сервіси дають змогу контролювати переміщення продукції, координувати роботу перевізників і своєчасно виявляти можливі затримки. Для підприємств, які здійснюють експорт сільськогосподарської продукції, це особливо актуально через сезонність виробництва, залежність від строків доставки та необхідність дотримання умов зберігання товарів [4].

Крім того, міжнародні електронні торговельні майданчики розширюють можливості пошуку покупців і постачальників, презентації продукції та виходу

на нові ринки. Для малого й середнього бізнесу це дозволяє зменшити витрати на пошук партнерів і просування товарів за кордоном. Отже, цифрові інструменти сприяють не лише вдосконаленню внутрішніх процесів підприємства, а й розширенню його міжнародних комерційних можливостей [1].

Попри значні переваги, упровадження цифрових технологій супроводжується певними труднощами. До них належать витрати на придбання програмного забезпечення, необхідність навчання персоналу, складність інтеграції різних інформаційних систем і ризики витоку конфіденційних даних. Додатковою проблемою є відмінності в законодавстві та цифровій інфраструктурі країн-партнерів. Тому підприємствам доцільно впроваджувати цифрові рішення поступово, оцінюючи потреби бізнесу, забезпечуючи захист інформації та визначаючи показники ефективності їх використання [5].

Таким чином, застосування цифрових технологій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю є важливою передумовою підвищення ефективності міжнародних операцій підприємства. ERP- і CRM-системи, електронний документообіг, штучний інтелект, аналітика даних та цифрові логістичні платформи допомагають оптимізувати витрати, покращити взаємодію з партнерами й підвищити обґрунтованість управлінських рішень [3]. Результативність цифровізації залежить від комплексності її впровадження, компетентності працівників і здатності підприємства адаптуватися до технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Bianchini M., Lasheras Sancho M. SME digitalisation for competitiveness: the 2025 OECD D4SME Survey. OECD SME and Entrepreneurship Papers. Paris : OECD Publishing, 2025. No. 68. DOI: https://doi.org/10.1787/197e3077-en.

2. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk.

3. World Trade Organization. Trading with Intelligence: How AI Shapes and Is Shaped by International Trade. Geneva : WTO, 2024. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trading_with_intelligence_e.htm (дата звернення: 24.10.2026).

4. International Monetary Fund, OECD, United Nations Conference on Trade and Development, World Trade Organization. Handbook on Measuring Digital Trade. 2nd ed. 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/digital_trade_2023_e.htm (дата звернення: 24.10.2026).

5. Bellucci C., Rubínová S., Piermartini R. Better Together: How Digital Connectivity and Regulation Reduce Trade Costs. WTO Staff Working Paper, ERSD-2023-07. Geneva : WTO, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202307_e.htm (дата звернення: 24.10.2026).

УДК 005.9:339.5

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Порхун І.І., студент
Голомша Н.Є., к.е.н., доцент кафедри
адміністративного менеджменту ЗЕД
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна

У сучасних умовах глобалізації міжнародної торгівлі, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та трансформації світових ринків управління експортною діяльністю підприємства набуває стратегічного значення.

Ефективне управління експортною діяльністю передбачає не лише організацію продажу продукції на зовнішніх ринках, а й формування довгострокової експортної стратегії, вибір цільових ринків, адаптацію продукції

до міжнародних вимог, оптимізацію логістики, управління ризиками та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Управління експортом стає дедалі більше автоматизованим. Впровадження CRM-систем, ERP-рішень, аналітичних платформ на базі Big Data та штучного інтелекту дозволяє підприємству краще прогнозувати попит, управляти ризиками та персоналізувати пропозиції для закордонних клієнтів [1].

Одним з основних сучасних підходів до управління експортною діяльністю доцільно виділити стратегічний підхід, який передбачає управління експортом як складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Основними інструментами при даному підході є розроблення довгострокової експортної стратегії, визначення пріоритетних географічних ринків, сегментація міжнародних ринків, формування конкурентних переваг, диверсифікація напрямів експорту та оцінювання експортного потенціалу підприємства.

Маркетинговий підхід орієнтований на дослідження потреб зарубіжних споживачів та адаптацію продукції до особливостей цільових ринків. Даний підхід передбачає маркетингові дослідження міжнародних ринків, аналіз конкурентного середовища, адаптацію товарної та цінової політики підприємства, формування міжнародного бренду, розвиток каналів збуту та просування продукції.

Процесний підхід розглядає експортну діяльність як систему взаємопов’язаних бізнес-процесів: від пошуку іноземного покупця до отримання оплати та післяпродажного обслуговування. Основними інструментами при даному підході є стандартизація експортних операцій, автоматизація документообігу, оптимізація митного оформлення, удосконалення контрактної роботи та контроль виконання експортних замовлень.

Окремі компанії використовують логістичний підхід до управління експортною діяльністю, який передбачає оптимізацію міжнародних товарних потоків і зниження витрат на транспортування, зберігання та митне оформлення. При цьому підході основну увагу зосереджують на виборі оптимальних маршрутів транспортування, управлінні міжнародними ланцюгами постачання,

використанні мультимодальних перевезень, застосуванні сучасних логістичних інформаційних систем, управлінні складськими запасами та оптимізації умов Incoterms.

В сучасних умовах все більшої популярності набуває інноваційно-цифровий підхід, який базується на використанні цифрових технологій для підвищення ефективності експортних операцій та управлінських рішень.

Інноваційне управління експортною діяльністю передбачає впровадження нових технологій та процесів в усі аспекти діяльності підприємства. Це можуть бути нові методи маркетингу, використання інформаційних технологій для підтримки електронної комерції та логістики, автоматизація виробничих процесів та багато іншого. Застосування інноваційних технологій дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та покращувати взаємодію з партнерами на зовнішніх ринках.[2]

Ризик-орієнтований підхід передбачає систематичне виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків, пов’язаних із виходом на зовнішні ринки. Основними інструментами при даному підході є оцінювання валютних і фінансових ризиків, страхування експортних операцій, перевірка платоспроможності іноземних контрагентів, диверсифікація ринків збуту, використання акредитивів та інших інструментів розрахунків, моніторинг політичних, торговельних і регуляторних ризиків.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає побудову довгострокових відносин із зарубіжними партнерами та споживачами за допомогою індивідуалізації пропозицій, розвитку партнерських мереж, підвищення якості обслуговування та управління лояльністю клієнтів.

В останні роки особливої популярності, особливо на ринках країн ЄС, набуває ESG-підхід, орієнтований на інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему управління експортною діяльністю. Основними інструментами даного підходу є екологізація виробництва, дотримання міжнародних екологічних стандартів, простежуваність походження

продукції, соціальна відповідальність бізнесу, прозорість корпоративного управління та відповідність вимогам сталого розвитку міжнародних ринків.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика сучасних підходів до управління експортною діяльністю підприємства

Підхід	Основна мета	Очікуваний результат
Стратегічний	Довгостроковий розвиток експорту	Розширення географії експорту
Маркетинговий	Задоволення потреб іноземних споживачів	Зростання обсягів продажу
Процесний	Оптимізація експортних операцій	Скорочення часу та витрат
Логістичний	Оптимізація товарних потоків	Зниження логістичних витрат
Інноваційно-цифровий	Впровадження цифрових технологій	Підвищення продуктивності управління
Ризик-орієнтований	Мінімізація експортних ризиків	Підвищення стійкості підприємства
Клієнтоорієнтований	Розвиток відносин із партнерами	Зростання лояльності клієнтів
ESG-підхід	Забезпечення сталого розвитку	Підвищення міжнародної репутації

Джерело: сформовано авторами

Особливістю сучасного менеджменту є поєднання декількох підходів у межах єдиної системи управління експортною діяльністю.

Таким чином, сучасне управління експортною діяльністю підприємства ґрунтується на комплексному використанні стратегічного, маркетингового, процесного, логістичного, інноваційно-цифрового, ризик-орієнтованого, клієнтоорієнтованого та ESG-підходів.

Їх інтеграція дає змогу підвищити ефективність експортних операцій, оптимізувати витрати, зменшити ризики, зміцнити конкурентні позиції підприємства на міжнародних ринках та забезпечити його довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел

1. Герасимчук, З. В., Бутко, М. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Київ: Центр учбової літератури. 2020.

2. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"» № 26, 2023. С. 69-72.

УДК 005.936.3:339.9.012.23

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Рябець М.С, студент
Голомша Н.Є., к.е.н., доцент кафедри
адміністративного менеджменту ЗЕД
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна

Товарна політика підприємства на зовнішньому ринку є складовою міжнародної маркетингової стратегії, яка передбачає формування оптимального асортименту продукції, визначення її конкурентних характеристик, адаптацію до потреб іноземних споживачів та управління життєвим циклом товарів.

Маркетингова товарна політика на зовнішньому ринку – визначений напрям дій виробника (експортера), який спирається на підходи до формування асортименту товарів та послуг для певних сегментів зарубіжних ринків. [1, с.144]

Основна мета товарної політики полягає у формуванні такого товарного портфеля, який забезпечуватиме конкурентоспроможність підприємства,

задоволення потреб споживачів на міжнародних ринках, зростання обсягів експорту та довгострокову прибутковість.

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації міжнародної торгівлі та посилення конкуренції підприємства використовують комплекс взаємопов'язаних підходів. (табл. 1).

Стандартизація товарної політики передбачає реалізацію єдиної товарної стратегії на різних міжнародних ринках із мінімальними змінами характеристик продукції, дизайну, упаковки та бренду. Основними перевагами такого підходу є зниження витрат на виробництво, економія на масштабах, уніфікація маркетингових заходів та формування єдиного міжнародного іміджу бренду. Його доцільно використовувати для продукції, яка має подібні споживчі характеристики та вимоги на різних ринках.

Адаптаційний підхід передбачає пристосування товару до особливостей конкретного зарубіжного ринку з урахуванням культурних, економічних, соціальних, технологічних і нормативно-правових чинників. Основними напрямами адаптації можуть бути зміна складу та споживчих характеристик продукції, адаптація дизайну й упаковки, відповідність місцевим стандартам якості та безпеки, врахування національних традицій і споживчих переваг, адаптація маркування та інформації для споживачів.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика підходів до формування товарної політики підприємства на зовнішньому ринку

Підхід	Основна спрямованість	Очікуваний результат
Стандартизаційний	Уніфікація продукції	Економія витрат
Адаптаційний	Пристосування до ринку	Відповідність локальному попиту
Глокалізаційний	Поєднання глобального і локального	Гнучкість міжнародної діяльності

Підхід	Основна спрямованість	Очікуваний результат
Клієнтоорієнтований	Задоволення потреб споживачів	Зростання лояльності
Інноваційний	Розроблення нових продуктів	Технологічні конкурентні переваги
Портфельний	Оптимізація асортименту	Зростання прибутковості
Сталого розвитку	Екологічність і соціальна відповідальність	Довгострокова конкурентоспроможність
Цифровий	Використання даних і цифрових технологій	Підвищення ефективності рішень

Джерело: сформовано авторами

Глокалізаційний підхід поєднує глобальну стандартизацію з локальною адаптацією продукції. Підприємство зберігає основні конкурентні характеристики товару та бренду, водночас пристосовуючи окремі параметри до вимог конкретних країн. Такий підхід дозволяє одночасно використовувати переваги міжнародної уніфікації та враховувати специфіку локальних ринків.

Клієнтоорієнтований підхід ґрунтується на визначенні реальних потреб, очікувань і цінностей іноземних споживачів. При такому підході основними інструментами товарної політики підприємства є сегментація міжнародних споживачів, дослідження їх купівельної поведінки, аналіз споживчих переваг, персоналізація товарних пропозицій та формування унікальної ціннісної пропозиції.

Інноваційно орієнтований підхід до формування товарної політики на зовнішньому ринку передбачає постійне оновлення товарного асортименту на основі впровадження технологічних, продуктових і маркетингових інновацій.

Основними напрямами є розроблення нових продуктів, використання сучасних матеріалів, удосконалення технологій виробництва, підвищення функціональності та екологічності продукції.

Портфельний підхід передбачає системне управління товарним портфелем підприємства з метою забезпечення його збалансованості, прибутковості та

конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Для цього застосовують матрицю BCG, матрицю GE/McKinsey, ABC- та XYZ-аналіз, аналіз рентабельності окремих товарних груп та оцінювання конкурентоспроможності продукції.

В сучасних умовах, особливо на європейських ринках, все більшої популярності набуває підхід до формування товарної політики, орієнтований на сталий розвиток, який передбачає врахування екологічних, соціальних та економічних критеріїв під час розроблення, виробництва, пакування та реалізації продукції. Особливого значення при цьому набувають екологічність виробництва, скорочення вуглецевого сліду, використання відновлюваної сировини, можливість перероблення упаковки та дотримання принципів циркулярної економіки.

Цифровий підхід базується на використанні цифрових технологій і аналітичних інструментів для формування та оптимізації товарної політики. Він передбачає використання Big Data для аналізу міжнародного попиту, штучного інтелекту для прогнозування продажів, CRM-систем для аналізу поведінки клієнтів, цифрових платформ для тестування нових товарів та електронної комерції для розширення міжнародної присутності.

Задоволення потреб покупців на зарубіжних ринках має суттєві відмінності у різних країнах залежно від рівня соціально-економічного розвитку населення та культурного середовища, в якому воно проживає. У зв'язку з цим підприємства змушені відбирати товар для реалізації за кордоном не лише за показниками його конкурентоспроможності, а й з урахуванням можливості пристосування його до умов того чи іншого міжнародного ринку. При виборі варіанту продажів на зовнішньому ринку фірма повинна щоразу оцінювати свої можливості в різні часові відрізки та прагнути врахувати такі фактори:

– відповідність споживчих властивостей товару світовому рівню;

– асоціації, що викликає товар у покупців;

– обсяг та купівельна спроможність ринку;

– витрати на адаптацію товару до місцевих умов та очікувані від цієї переваги;

– обсяг виробництва товару експорту, розміри коштів, виділених для його виходу на зовнішній ринок;

– особливості орієнтації культури виробництва, що виявляються у випуску однорідної чи різнорідної продукції. [2]

Таким чином, сучасна товарна політика підприємства на зовнішньому ринку повинна формуватися на основі комплексного поєднання стратегічного, маркетингового, інноваційного, клієнтоорієнтованого, цифрового та екологічного підходів.

Особливої актуальності набуває глокалізаційна модель, яка дозволяє поєднувати переваги стандартизації продукції з її адаптацією до особливостей національних ринків.

Ефективна товарна політика стає важливим інструментом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, розширення географії експорту, зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг.

Список використаних джерел

1. Голомша Н.Є. Маркетинг в зовнішньоекономічній діяльності: навчальний посібник. К. НУБіП України. 2023. 244 с.

2. Хринюк О.С., Ганіч С.С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. *Економіка та суспільство*, 2022, № 41, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25

УДК: 338.43:338.246:330.131.7(477)

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРАРНОЇ СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Губарєв І.А., аспірант ОНП «Економіка підприємств та галузей національного господарства», Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Діброва Л.В., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України, м. Київ, Україна

Аграрний сектор є одним із визначальних чинників економічної стійкості України: він забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частку валютних надходжень і підтримує життєздатність сільських територій. Після 2022 року його роль не лише збереглася, а й посилилася − аграрне виробництво фактично стало основою функціонування економіки в період глибокої кризи.

Чинна система державної підтримки аграрного сектору України не відповідає цим викликам. Вона зберігає переважно компенсаційний характер: реагує на втрати, але не усуває джерела ризиків і не формує довгострокової стійкості аграрного підприємництва. У результаті виникає розрив між інструментами підтримки та реальними умовами функціонування сектору.

Це зумовлює необхідність переходу до адаптаційно-безпекової моделі державної підтримки, яка поєднує економічні, інституційні та безпекові інструменти й орієнтована на забезпечення стійкості, відновлення та безперервності функціонування аграрного підприємництва [1].

Наразі система державної підтримки аграрного підприємництва в Україні перебуває у фазі трансформації під впливом воєнних ризиків та євроінтеграційних змін (табл. 1). Попри розширення інструментів і часткове відновлення фінансування, вона залишається фрагментарною, переважно компенсаційною та недостатньо орієнтованою на довгострокову стійкість аграрного сектору [2; 6].

Таблиця 1.

Трансформація державної підтримки аграрного підприємництва в Україні (2023–2026 рр.)

Напрям підтримки	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Бюджетні програми	1,56 млрд грн	4,2 млрд грн	5,9 млрд грн	9,5 млрд грн
Дотації на 1 га	епізодично	відновлення	масово	акцент на прифронтові території
Тваринництво	обмежено	частково	стабільно	збережено
Меліорація	мінімально	запуск	розвиток	посилення (інфраструктура)
Фінансово-кредитні інструменти	16 млрд грн	18 млрд грн	18 млрд грн	18 млрд грн
Гранти (єРобота)	1,37 млрд грн	1,37 млрд грн	1,37 млрд грн	розширення
Нові інструменти	відсутні	точкові	поодинокі	агрострахування
Безпековий компонент	відсутній	частково	фрагментарно	2 млрд грн (розмінування)
Інфраструктурні інвестиції	відсутні	точкові	обмежені	системне розширення
Модель підтримки	реактивна	відновлювальна	компенсаційна	адаптаційно-безпекова (формується)

Джерело: узагальнено автором на основі бюджетних даних та аналітичних матеріалів [2; 5].

Домінування прямих дотацій і прив’язка підтримки до факторів виробництва обмежують її ефективність і не забезпечують належної адаптації аграрного підприємництва до умов підвищеного ризику. Безпековий компонент, попри свою критичну значущість, залишається несистемним і не інтегрованим у загальну логіку аграрної політики. Порівняння з підходами ЄС засвідчує, що українська модель поступається за рівнем інституційної узгодженості, стратегічної орієнтації та ефективності використання ресурсів.

Запропонований адаптаційно-безпековий механізм державної підтримки необхідно визначати як систему взаємопов'язаних економічних, фінансових, інституційних і безпекових інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптації та безперервності функціонування аграрного підприємництва. На відміну від традиційної моделі, орієнтованої переважно на підтримку виробництва та доходів, і кризово-адаптаційної, спрямованої на збереження діяльності підприємств в умовах зовнішніх шоків, запропонований підхід поєднує попередження ризиків, економічну стабілізацію, відновлення виробничого потенціалу та забезпечення довгострокової стійкості. Його концептуальною особливістю є зміщення акцентів від компенсації втрат до їх попередження, від підтримання поточної діяльності до адаптації та відновлення, а також від розрізнених заходів до комплексної системи державної підтримки.

Практична реалізація адаптаційно-безпекового механізму передбачає інтеграцію виробничого, фінансового, логістичного, безпекового та інституційного компонентів, які забезпечують комплексний вплив на функціонування аграрного підприємництва. Відповідно, державна підтримка має охоплювати інструменти відновлення виробництва, розширення доступу до фінансових ресурсів, мінімізації підприємницьких ризиків, стабілізації логістики та посилення інституційної спроможності аграрних підприємств. Багатовекторність такого підходу забезпечує поєднання короткострокової стабілізації з довгостроковими пріоритетами розвитку, що дозволяє розглядати адаптаційно-безпековий механізм як перспективний напрям трансформації державної підтримки аграрного сектору України [1].

Отже, запропонований підхід не заперечує попередні моделі, а розвиває їх, поєднуючи економічні, інституційні та безпекові компоненти в єдину систему. У сучасних умовах це дає змогу перейти від реактивної політики до підходу, орієнтованого на стійкість, адаптацію та відновлення аграрного підприємництва.

Ефективна трансформація державної підтримки має базуватися на поєднанні ринково-нейтральних інструментів із адаптаційними та безпековими механізмами. Це забезпечує перехід від компенсаційної моделі до системи,

орієнтованої на стійкість, відновлення та здатність аграрного сектору функціонувати в умовах постійних шоків.

Список використаних джерел

1. Діброва А.Д., Діброва Л.В., Губарєв І.А. Адаптаційно-безпекова трансформація механізму державної підтримки аграрного підприємництва України в умовах війни та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2026. №86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-91.

1. World Bank Group. Priorities for agricultural support in Ukraine. Washington, DC: World Bank Group, 2024. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/099062524074615884 (дата звернення: 01.05.2026).

2. Косач І., Волошин В. Державна фінансово-кредитна підтримка розвитку аграрних підприємств. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 2(12). С. 1020–1031.

3. Обушний С., Венгер К. Аналіз елементів САР та інструментів сталого розвитку, застосовних до аграрного сектору України. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3. № 17. С. 385–397.

4. Павленко С. Державна підтримка аграріїв у 2025 році. Німецько-український агрополітичний діалог. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/ 1_Info_Brief_SP_ua.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

5. Підтримка агросектору у 2025 році: державні програми охопили десятки тисяч сільгоспвиробників. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/bfb717db-0ed5-4cfc-9084-6dbebf568fd3?lang=uk-UA&title=PidtrimkaAgrosektoruU2025 (дата звернення: 01.05.2026).

6. Фурман І.В. Державна підтримка сільського господарства: проблеми, світові практики та перспективи для України. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 5. Т. 1. С. 315–323.

УДК 336.71:005.334

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Марченко Ю.П., здобувач освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Костюк О. Д., к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

У сучасних умовах нестабільної економіки управління ризиками є ключовим елементом забезпечення фінансової стійкості банківських установ. Банки змушені функціонувати в умовах глибокої макроекономічної нестабільності, високих темпів інфляції, значних валютних коливань та нових ризиків, що виникають унаслідок повномасштабних воєнних конфліктів. Це вимагає від банківських установ високого рівня гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Нехтування якісним управлінням ризиками може призвести не лише до серйозних фінансових втрат, але й до втрати довіри з боку клієнтів та інвесторів. Тому ефективна система ризик-менеджменту є основою стабільності, що дозволяє банкам зберігати стійкість навіть у періоди глибоких криз.

Проблематика управління ризиками в банківській сфері стала предметом дослідження багатьох українських науковців. Проте сучасні виклики, зокрема повномасштабна війна, породжують нові ризики та змінюють характер уже відомих, що потребує подальшого наукового осмислення та адаптації існуючих моделей ризик-менеджменту до нових реалій.

З початком повномасштабних воєнних дій проти України перед регулятором та банківськими установами постали критично важливі завдання - збереження довіри клієнтів і підтримання стабільності фінансової системи. Високий рівень невизначеності та динамічність поточної ситуації потребують оперативного прийняття ефективних управлінських рішень як на рівні Національного банку України, так і в межах окремих банків. У зв'язку з цим удосконалення механізмів управління ризиками в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності та є запорукою стійкості банківського сектора [1;2].

Для оцінки ефективності управління ризиками банківських установ у воєнних умовах доцільно звернутися до аналізу карти ризиків фінансового сектора України (рис. 1).



Рис. 1. Карта ризиків фінансового сектору у 2024-2025 рр.

Джерело: Звіт про фінансову стабільність НБУ [3].

Макроекономічний ризик не змінився. Економіка демонструє стримане зростання. Незважаючи на високі показники дефіциту бюджету та зовнішнього боргу, масштабна міжнародна допомога дозволила зменшити вплив цих ризиків на фінансову стабільність.

Кредитний ризик домогосподарств не змінився. Стан роздрібного кредитного портфеля продемонстрував певне покращення, що супроводжувалось позитивною динамікою в економічних очікуваннях населення.

Кредитний ризик корпорацій знизився (-1). Кількість дефолтів серед підприємств поступово зменшилась. Компанії демонстрували стабільні фінансові результати, а їхні прогнози щодо розвитку ділової активності були оптимістичними, хоча й поміркованими.

Ризик капіталу зріс (+1) передусім через підвищене оподаткування прибутку та оновлення банками оцінки операційного ризику. Запас капіталу сектору значний.

Ризик прибутковості зріс (+1) через зниження рентабельності капіталу. Збільшення доходів від процентних операцій та ефективне управління витратами сприяло стабільному прибутку банківського сектору.

Ризик ліквідності не змінився**.** Банки надалі нарощували кошти клієнтів. Коефіцієнт LCRвв суттєво перевищував регуляторні вимоги.

Валютний ризик знизився (-1). Обмінний курс залишався стабільним у межах обмеженого діапазону, а обсяги міжнародних резервів зросли завдяки суттєвій зовнішній фінансовій підтримці [3].

Незважаючи на суттєвий тиск ризиків, посилених воєнними подіями, українська банківська система продовжує демонструвати здатність до стабільного функціонування. Серед основних викликів - макроекономічна нестабільність, зростання кредитних ризиків, а також валютні та операційні загрози. Проте адаптація до нових реалій сприяла частковій стабілізації ризикового середовища. Збереження довіри клієнтів, впровадження сучасних інструментів управління ризиками та стратегічна гнучкість залишаються фундаментальними чинниками стійкості банківського сектора. Воєнні умови вимагають системного підходу до прогнозування, контролю та мінімізації ризиків, а ризик-менеджмент має базуватися на принципах адаптивності та витривалості в умовах динамічних змін [4].

Список використаних джерел:

1. Рац О. М. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67

2. Павленко Л. Д., Криклій О. А., Чумак О. В. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 5. С. 126–132.
3. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2025-roku
4. Ясіновська І. Ф., Шеремета Л. М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. Вип. 11. С. 237–246.

УДК 339.9:631.11:005.21

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (на прикладі ТОВ «АГРОКІМ»)

Канюка А.Я., студент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Файчук О.М, к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна

Сучасні умови функціонування українських аграрних підприємств характеризуються посиленням зовнішньоекономічних ризиків, зміною географії експортних потоків і підвищенням вартості логістичних послуг. Воєнні загрози, нестабільність міжнародної кон’юнктури, валютні коливання та посилення вимог до якості продукції зумовлюють необхідність переходу від ситуативного управління експортними операціями до комплексного стратегічного планування. Особливого значення набувають диверсифікація ринків збуту, забезпечення надійності міжнародних поставок та формування адаптивних сценаріїв розвитку.

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати як послідовний процес визначення довгострокових цілей міжнародного розвитку, оцінювання експортного потенціалу, вибору перспективних ринків, формування альтернатив і забезпечення ресурсів для їх

реалізації. На відміну від поточного планування, такий підхід передбачає не лише встановлення обсягів експорту, але й узгодження виробничої, фінансової, маркетингової та логістичної політики підприємства. В умовах високої невизначеності невід'ємною складовою стратегії стає регулярний перегляд планових орієнтирів [2, 3]

Дослідження ТОВ «АГРОКІМ» засвідчило наявність виробничого потенціалу для подальшого розвитку міжнародної діяльності. До сильних сторін підприємства належать спеціалізація на вирощуванні зернових культур, позитивна динаміка прибутковості та можливість використання корпоративних ресурсів агрохолдингу ІМК. Водночас обмежена товарна диверсифікація, зростання фінансових зобов'язань, нестабільність логістичного забезпечення та воєнні ризики створюють обмеження для реалізації експортного потенціалу. Таким чином, нарощування зовнішньоторговельних операцій потребує одночасного зміцнення фінансової стійкості та управління ризиками [1]

За результатами узагальнення стратегічних альтернатив пріоритетними напрямами визначено географічну і товарну диверсифікацію експорту, розвиток довгострокових відносин з іноземними контрагентами, оптимізацію логістичних маршрутів, удосконалення контрактної політики та посилення аналітичного забезпечення управлінських рішень. Їх поєднання дозволяє знизити залежність від окремих товарів, ринків і каналів постачання, а також підвищити передбачуваність зовнішньоекономічних результатів.

Запропонований для ТОВ «АГРОКІМ» стратегічний план охоплює 2027–2029 роки та передбачає поетапне впровадження організаційних, фінансових і логістичних заходів. Важливою умовою його реалізації є узгодження експортних цілей із доступними ресурсами, визначення відповідальних виконавців, встановлення кількісних індикаторів і систематичний моніторинг їх досягнення. До ключових показників доцільно віднести обсяг експорту, структуру товарного портфеля, питомі логістичні витрати, операційну результативність та виконання контрактних зобов'язань.

За базовим сценарієм прогнозований обсяг експорту ТОВ «АГРОКІМ» у 2029 році становитиме 3319,6 тис. дол. США, що на 36,0 % перевищуватиме розрахунковий показник 2025 року. Одним із цільових структурних зрушень є зменшення частки кукурудзи в експортному портфелі з 63,3 % до 58,0 %. Таке коригування розглядається як інструмент поступового зниження концентрації товарних ризиків, а не як відмова від основної виробничої спеціалізації підприємства.

Сценарне прогнозування підтвердило високу чутливість зовнішньоекономічних результатів до змін ринкових і безпекових умов. За оптимістичного сценарію експорт у 2029 році може досягти 3839,0 тис. дол. США, тоді як за песимістичного - становити 2160,1 тис. дол. США. Значний розрив між сценаріями свідчить про необхідність формування резервних логістичних рішень, диверсифікації партнерських зв’язків і коригування планів залежно від фактичної динаміки ринкових показників. Наведені значення є прогнозними, а не гарантованими результатами.

Економічне обґрунтування стратегічних заходів передбачає загальні витрати на їх реалізацію в розмірі 128,0 тис. дол. США протягом 2027–2029 років. Найбільшу увагу приділено вдосконаленню логістичного забезпечення та розвитку міжнародних каналів збуту. За прийнятих у дослідженні умовних розрахункових припущень сукупний операційний ефект може становити 231,9 тис. дол. США. Отже, розрахункове перевищення ефекту над витратами дорівнює 103,9 тис. дол. США за трирічний період.

Результативність запропонованих заходів має поступово зростати в міру реалізації стратегічного плану. Так, співвідношення розрахункового операційного ефекту до витрат може збільшитися з 1,23 у 2027 році до 2,72 у 2029 році. Очікуваний чистий економічний ефект у завершальному році прогнозного періоду становить 56,6 тис. дол. США проти 12,4 тис. дол. США у 2027 році. Водночас ці оцінки залежать від припущень щодо операційного ефекту від поліпшення збуту та скорочення логістичних витрат і потребують перевірки на фактичних даних управлінського обліку.

Практична реалізація стратегії має спиратися на адаптивний механізм управління. Він передбачає періодичне оцінювання змін міжнародного попиту, цін, валютних курсів, транспортних тарифів і доступності експортної інфраструктури; зіставлення фактичних результатів із плановими показниками; своєчасний перегляд експортних маршрутів, контрактних умов та фінансових потреб. Це дозволяє поєднувати довгострокові орієнтири із гнучкістю оперативних рішень.

Отже, стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства має ґрунтуватися на інтеграції ринкової, фінансової та логістичної складових. Результати дослідження ТОВ «АГРОКІМ» підтверджують потенційну економічну доцільність поетапної диверсифікації експорту, розвитку міжнародних партнерств і оптимізації логістичних витрат. Водночас суттєва різниця між сценарними прогнозами обґрунтовує необхідність постійного моніторингу ризиків і коригування стратегічних рішень. Запропоновані підходи можуть бути використані під час формування програм міжнародного розвитку інших аграрних підприємств з урахуванням їхньої виробничої спеціалізації та ресурсних можливостей.

Список використаних джерел:

1. Фінансова звітність ТОВ «АГРОКІМ». URL: https://imcagro.com.ua/ua/dlya-investorov/zvitnist-pidpryiemstv-v-ukraini/tov-ahrokim

2. Мельниченко В., Павлишин С. Маркетингове логістичне забезпечення експорту зернових з України за умов воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 189–196. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-32

3. Bodnar O., Halchynska Y., Larina Y., Filatova A., Stepanets I. Logistics Transformation on Grain and Oilseeds Markets During the War in Ukraine: Marketing Approaches and Strategies. Scientific Horizons. 2024. Vol. 27, No. 9. P. 134–147. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor9.2024.134

УДК 339.92:334.72(477)

ПРОБЛЕМИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКИ СУСІДНІХ ДЕРЖАВ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Михалевич П. О., студентка магістратури
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна
Ковтун О. А., к.е.н., доцент, завідувач кафедри
адміністративного менеджменту
та зовнішньоекономічної діяльності
НУБіП України, м. Київ, Україна

Вихід на ринки сусідніх держав створює для українських підприємств можливості розширення збуту та диверсифікації доходів. Проте географічна близькість сама по собі не забезпечує конкурентних переваг. Підприємство має пристосувати пропозицію до місцевого попиту, організувати міжнародні поставки та забезпечити економічно обґрунтовані умови обслуговування. Метою дослідження є визначення основних проблем такого виходу та шляхів їх розв'язання з використанням результатів аналізу міжнародного розвитку «Нової пошти». Основну увагу приділено польському ринку; Чехію й Німеччину розглянуто як ринки подальшого розширення присутності.

Першою проблемою є вибір ринку без належного зіставлення його привабливості з ресурсами підприємства [1]. Великий обсяг попиту може поєднуватися з високими витратами залучення покупців і сильними позиціями місцевих конкурентів. Для обґрунтування рішення доцільно поєднувати аналіз зовнішнього середовища з матрицею GE/McKinsey [2]. У проведеному дослідженні за авторським зваженим оцінюванням за п'ятибальною шкалою привабливість Польщі становила 3,90 бала, а конкурентна сила напряму «Нової пошти» – 4,30. Для Німеччини отримано 3,95 і 3,45 бала, для Чехії – 3,60 і 4,55. Польський напрям визначено пріоритетним за сукупністю ринкових умов і можливостей підприємства. Цей результат стосується дослідженого логістичного бізнесу; іншим підприємствам необхідно застосовувати критерії власної галузі.

Другою проблемою є недостатня впізнаваність українського постачальника та відсутність усталених зв'язків із місцевими покупцями [3]. Її розв'язання потребує вибору конкретного клієнтського сегмента, локалізації комунікацій і розвитку партнерств. Для «Нової пошти» запропоновано залучення українських експортерів, польських онлайн-продавців і малих та середніх підприємств із регулярними відправленнями. Для виробничого чи торговельного підприємства аналогічний підхід означає пошук місцевих дистриб'юторів, корпоративних покупців або спеціалізованих платформ збуту. Конкурентну пропозицію мають доповнювати зрозумілі умови оплати, підтримки та повернення товарів.

Третя проблема пов'язана з непередбачуваністю транскордонної доставки та помилками в супровідних даних. Затримки можуть порушувати виконання контрактів і знижувати довіру покупців. Доцільними заходами є попередня перевірка документів, узгодження відповідальності учасників перевезення та контроль строків за етапами маршруту [4, с. 23–27]. Практика FedEx Electronic Trade Documents демонструє можливість електронного передавання митних документів і завчасного виявлення їх неповноти [5]. Українські експортери можуть використовувати такі рішення через логістичних партнерів, включаючи вимоги до інформаційного супроводу в умови співпраці.

Четвертою проблемою є роз'єднаність інформації про замовлення, доставку та звернення клієнтів. Ручне перенесення даних збільшує трудомісткість обслуговування й ризик помилок. Шляхом розв'язання є інтеграція систем продавця та перевізника через API, автоматичний обмін статусами й сповіщення про відхилення. Зокрема, інтеграційна платформа «Нової пошти» передбачає підключення логістичних функцій до бізнес-систем клієнтів [6]. Це дозволяє розглядати цифровізацію як спільний інструмент підвищення конкурентоспроможності перевізника й експортера.

П'ятою проблемою є ризик значних початкових вкладень за непідтвердженого попиту. Доцільно починати з пілотного обслуговування та розширювати потужності після перевірки результатів. У розрахунковій моделі

B2B-проєкту «Нової пошти» на напрямі Україна–Польща за річного обсягу 13 600 додаткових відправлень, доходу 500 грн і змінних витрат 400 грн на відправлення, витрат запуску 275 тис. грн та річних постійних витрат 810 тис. грн очікуваний результат становить 275 тис. грн. Беззбитковий обсяг дорівнює 10 850 відправлень. Ці прогнозні параметри ілюструють необхідність визначати мінімальний обсяг продажів до масштабування діяльності.

Отже, вихід українських підприємств на зовнішні ринки потребує узгодження ринкової стратегії, партнерських відносин, логістики та фінансування. Першочерговими є обґрунтований вибір країни й сегмента, локалізація пропозиції та забезпечення надійного виконання замовлень. Цифровий супровід і поетапне інвестування створюють передумови для утримання клієнтів та розширення продажів. Досвід аналізу «Нової пошти» показує практичну цінність перевірки цих рішень у межах пілоту перед подальшим розвитком міжнародної присутності.

Список використаних джерел

1. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. С. 91–102. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13.

2. McKinsey & Company. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. 01.09.2008. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix.

3. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies. 2009. Vol. 40. P. 1411–1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24.

4. Pavlić Skender H., Host A., Nuhanović M. The Role of Logistics Service Providers in International Trade. Business Logistics in Modern Management. 2016. P. 21–37. URL: https://ojs.srce.hr/index.php/plusm/article/view/4667.

5. FedEx. Electronic Trade Documents. URL: https://www.fedex.com/en-us/electronic-trade-documents.html.

6. Nova Poshta Integration Platform. URL: https://api-portal.novapost.com/en/.