

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
**ЛЕЙБНИЦ-ІНСТИТУТ АГРАРНОГО РОЗВИТКУ**  
**В КРАЇНАХ З ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ (НІМЕЧЧИНА)**  
**УНІВЕРСИТЕТ ПРИКЛАДНИХ НАУК ВАЙЄНШТЕФАН-ТРИЗДОРФ (НІМЕЧЧИНА)**  
**СЛОВАЦЬКИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ В НІТРИ (СЛОВАЧЧИНА)**  
**ЛАТВІЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ (ЛАТВІЯ)**

**Факультет аграрного менеджменту**

**Кафедра адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності**



# **МАТЕРІАЛИ**

**VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції  
студентів, аспірантів та молодих вчених**

**«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»**

**04 листопада 2025 р.**



**Київ - 2025**

## 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

ОСТАПЧУК Анатолій – в.о. декана факультету аграрного менеджменту, к.е.н., доцент, 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;

БАСЮК Дарія – професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, д.е.н., професор

ЖЕМОЙДА Олександр – д.е.н., професор

ІБАТУЛЛІН Марат – д.е.н., професор

МОСТЕНСЬКА Тетяна – д.е.н., професор

ГОЛОМША Наталія – к.е.н., доцент

ДАВИДЕНКО Володимир – к.е.н., доцент

ДІБРОВА Лариса – к.е.н., доцент

КОВАЛЕНКО Наталія – к.е.н., доцент

КОЛЕСНИК Максим – к.е.н., доцент

КОСТЮК Ольга – к.е.н., доцент

КУЗЬМЕНКО Сергій – к.е.н., доцент

РАЛКО Олександра – к.е.н., доцент

ТЮРІНА Альона – к.е.н., доцент

ЧОРНЕНЬКА Людмила – к.е.н., доцент

ЯНЧЕВСЬКИЙ Руслан – к.е.н., доцент

ФАЙЧУК Олександр – к.е.н., доцент, секретар оргкомітету

МІЩЕНКО Іван – к.е.н., доцент, відповідальний за випуск збірника тез

Затверджено та рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради факультета аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (*протокол №4 від 20 листопада 2025 р.*).

### **«СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, 04 листопада 2025 р. – К.: НУБіП України, 2025. – 245 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, 2025

© Автори

## ЗМІСТ

1	<b>РЯБИЙ Ю., КОВАЛЕНКО Н.</b> НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОДНОГО ІЗ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА	76
2	<b>ТКАЧУК Р., КОВАЛЕНКО Н.</b> АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ІСНУЮЧОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ	10
3	<b>МИКУСЕВИЧ Д., ЧОРНЕНЬКА Л.М.</b> ВПЛИВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ: РЕЗУЛЬТАТИ DESTER-АНАЛІЗУ	14
4	<b>ПОЛІНЬКЕВИЧ І., ОСТАПЧУК А.Д.,</b> РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	17
5	<b>БАСЮК Д.</b> ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПОСЛУГ	20
6	<b>ДУНІН М., КОВАЛЕНКО Н.</b> ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	24
7	<b>БОБРИК А., КОВАЛЕНКО Н.</b> ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІОГАЗОВИМ ВИРОБНИЦТВОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	27
8	<b>МЕЛЬНИК Т., КОВАЛЕНКО Н.</b> УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ЄЗК	30
9	<b>ЗЕЛЮК В., КУЗЬМЕНКО С.В.</b> УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	33
10	<b>ГОНТАРУК Т., КУЗЬМЕНКО С.В.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	36
11	<b>КОЗІЙ Д., ЧОРНЕНЬКА Л.М</b> СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	39
12	<b>КОСТЮЧЕНКО В., КУЗЬМЕНКО С.В.</b> УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	41
13	<b>МИЛКА А., КУЗЬМЕНКО С.В.</b> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	44
14	<b>КУЧЕРУК В., ЧОРНЕНЬКА Л.М</b> СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	47
15	<b>ЗАВАЛІЙ Т., КУЗЬМЕНКО С.В.</b> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	50
16	<b>КОРОЛЬОВА Т.О., КУЗЬМЕНКО С.В.</b> УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	52
17	<b>ГАЄВ Д., КОСТЮК О.Д.</b> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	55
18	<b>РЕВЕНКО С.В., КУЗЬМЕНКО С.В.</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	57
19	<b>БОРОДАТИЙ І.В., ТЮРІНА А.А.</b> КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	60
20	<b>ПІНЧУК І.В., КОСТЮК О.Д.</b> КРОС-КУЛЬТУРНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА ЛІДЕРА НОВОГО ПОКОЛІННЯ	65

21	<b>КЛИМЕНКО М., ДІБРОВА Л.В.</b> THE NECESSITY OF HEDGING RISKS ON THE AGRICULTURAL MARKET DURING TRADE WARS: EVIDENCE FROM UKRAINE	67
22	<b>КОРХ С., ГОЛОМША Н.Є.</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	71
23	<b>ВОЙНИЦЬКА Н., ГОЛОМША Н.Є.</b> ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА	75
24	<b>ТИМКІВ Б., ДІБРОВА Л.В.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КУРУДЗИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	78
25	<b>ЗІНЧЕНКО І., ДІБРОВА Л.В.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	81
26	<b>ВАСИЛЬЧУК Д.А., ЧОРНЕНЬКА Л.М</b> ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: НА ПРИКЛАДІ DB SCHENKER	85
27	<b>ЗВАРУН Б., ФАЙЧУК О.М.</b> РОЛЬ ВІДПОВІДНОСТІ CAP, SMR I GAES У СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ	88
28	<b>КАРАНЮК А., БАСЮК Д.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	90
29	<b>МАРЧЕНКО Ю.П., КОСТЮК О.Д.</b> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	92
30	<b>ЩЕРБАТЮК Д., БАСЮК Д.І.</b> СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	96
31	<b>ВИШНЕВСЬКА О., БАСЮК Д.І.</b> ПЛАНУВАННЯ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	99
32	<b>ТРЕЙТЯК Г., БАСЮК Д.І.</b> СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	102
33	<b>БОГДАНЮК О.С., ФАЙЧУК О.М.</b> УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	105
34	<b>ГАДЖИЄВ Алі Юсіф огли, ФАЙЧУК О.М.</b> УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	109
35	<b>ПИЖУК А., ФАЙЧУК О.М.</b> ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ	112
36	<b>СЕРГА М.В., ФАЙЧУК О.М.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	115
37	<b>ШАЛАБАЙ П.Л., ФАЙЧУК О.М.</b> УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИРОБНИЦТВА БІОЕНЕРГІЇ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ	116
38	<b>МАРЧЕНКО В., ДІБРОВА Л.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: KEYС ТОВ “SOCAR ENERGY UKRAINE”	122
39	<b>ЖУЛЕНКО К., ГОЛОМША Н.Є.</b> ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	124
40	<b>КОСЕНКО Ю., КОСТЮК О.Д.</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	128
41	<b>ПОТАПЕНЯ М., ГОЛОМША Н.Є.</b> АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	131

42	<b>ХАВРОНЮК Л., БАСЮК Д.І.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ СХІДНО – АЗІЙСЬКОГО РЕГІОНУ	135
44	<b>СЕМЕНЮТА О., КОВАЛЕНКО Н.</b> МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ	138
45	<b>ГОЛУБОВИЧ Я., КОВАЛЕНКО Н.</b> УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА	141
46	<b>НАВРОЦЬКИЙ М., ІБАТУЛЛІН М.І.</b> ЦИФРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	143
47	<b>НІКОЛАЄВА Т., ІБАТУЛЛІН М.І.</b> ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	147
48	<b>БІЛОКІНЬ Я., ІБАТУЛЛІН М.І.</b> МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	150
49	<b>ГРИБ К., ІБАТУЛЛІН М.І.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	154
50	<b>ГОПКА М., КОВТУН О.А.</b> РОЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	157
51	<b>ПЛАХОТНЮК Х., ІБАТУЛЛІН М.І.</b> ЦИФРОВА РЕПУТАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ КОМПОНЕНТ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	160
52	<b>ЛЮБИЙ С.П., ЧОРНЕНЬКА Л.М.</b> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ	163
53	<b>КОВАЛЕНКО А.</b> МОЛОДІЖНІ ІНІЦІАТИВИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	165
54	<b>ТИХОНЕНКО І.О., МІЩЕНКО І.А.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	169
55	<b>MIKHAILOVSKY A., MISHCHENKO I.A.</b> ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE AND ITS DEVELOPMENT	173
56	<b>RIZNYK V.M., MISHCHENKO I.A.</b> IMPROVING THE PROCESS MANAGEMENT SYSTEM IN MEDICAL INSTITUTIONS	178
57	<b>WAN QIUYANG, MISHCHENKO I.A.</b> ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN EXPORT-ORIENTED ENTERPRISE	181
58	<b>МЕЛЬНИК А.О., ОСТАПЧУК А.Д.</b> УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА	184
59	<b>ГУК В.М., ОСТАПЧУК А.Д.</b> УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	186
60	<b>ТЕРЕБУС О.В., РАЛКО О.С.,</b> УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОЩУВАННЯ ГІБРИДІВ КУКУРУДЗИ З РІЗНИМ ФАО	192
61	<b>ЩЕРБУХА А.</b> ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	195
62	<b>ВОЛОЩУК А.Ю., РАЛКО О.С.</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ESRS В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	198
63	<b>БУХТА Д.О., КОСТЮК О.Д.</b> PR-МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	200
64	<b>ВДОВЕНКО Є.І., КОВАЛЕНКО Н.О.</b> УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	202
65	<b>ГАНЕНКО М.В., КОВТУН О.А.</b> УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА	205
66	<b>ДЖУЖИК А., ТЮРИНА А.</b> УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	208

67	<b>ПСКІВЕЦЬ В.В., ТЮРІНА А.А.</b> УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	211
68	<b>БЄЛОЗЕРСЬКИХ М.В., КОВТУН О.А.,</b> ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ МОЛОЧНОЮ ФЕРМОЮ	214
69	<b>СЕРДЮК В.В., КОВАЛЕНКО Н.О.</b> ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ В РОСЛИННИЦТВІ: ВІД ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	219
70	<b>КУЗУБ І.Є., ІБАТУЛЛІН М.І.</b> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ	221
71	<b>МАЗУР І.А., КОВТУН О.А.,</b> УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИНА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	226
72	<b>ZHOU YICHEN, MISHCHENKO I.A.</b> FORMATION OF THE POTENTIAL OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS	232
73	<b>LU WANLI, MISHCHENKO I.A.</b> STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S INTERNATIONAL ACTIVITIES: THEORETICAL BASIS AND PRACTICAL APPLICATION	235
74	<b>СТЕПАНЕНКО Я.Г., РАЛКО О.С.</b> СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	241

УДК 338.43:339.137.2:631.115

**НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ОДНОГО ІЗ ФАКТОРІВ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА**

**Юрій РЯБИЙ**, аспірант  
**Наталія КОВАЛЕНКО**, к.е.н., доцент  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національного університету біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Сучасні умови розвитку аграрного сектору України характеризуються високим рівнем конкуренції, відкритістю ринків і необхідністю адаптації до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продукції. У цих умовах питання забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції набуває стратегічного значення, оскільки визначає не лише економічну стабільність підприємств, а й рівень ефективності використання ресурсного потенціалу галузі.

Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції — це здатність продукції відповідати вимогам споживачів за ціною, якістю, екологічністю та стабільністю постачання, перевищуючи за цими параметрами товари конкурентів. Вона формується під впливом багатьох чинників: технологічного рівня виробництва, собівартості, якості, маркетингової політики, державного регулювання та рівня інтеграції у ланцюги створення вартості.

Аналіз сучасного стану конкурентоспроможності аграрної продукції свідчить, що українські підприємства мають значний потенціал завдяки родючим ґрунтам, трудовим ресурсам і експертним можливостям, проте стикаються з низкою проблем. До ключових з них належать: низький рівень технологічної модернізації, нестабільність цін на світових ринках, високі логістичні витрати, обмежений доступ до фінансових ресурсів і повільне впровадження інновацій.

Ефективність виробництва безпосередньо залежить від здатності підприємства створювати конкурентоспроможний продукт. Тобто, чим вища якість, продуктивність і додана вартість одиниці продукції, тим вищий загальний економічний результат. Тому конкурентоспроможність виступає фактором ефективності, який визначає результативність усієї виробничо-господарської системи.

З метою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції доцільно виділити такі основні напрямки:

1. Інноваційно-технологічне оновлення виробництва. Використання сучасних агротехнологій (точне землеробство, автоматизація, цифровий моніторинг полів, біотехнології) сприяє зниженню витрат, підвищенню врожайності та якості продукції. Впровадження систем управління якістю (ISO 22000, HACCP) створює передумови для виходу на міжнародні ринки.

2. Оптимізація виробничих витрат і ресурсозбереження. Підвищення енергоефективності, використання альтернативних джерел енергії, впровадження циркулярних підходів (переробка відходів, повторне використання ресурсів) дозволяють зменшити собівартість продукції, що підвищує її конкурентоспроможність за ціною.

3. Маркетингова орієнтація та брендинг. Формування позитивного іміджу продукції, розробка власних торгових марок, активне просування через цифрові платформи, участь у виставках і програмах сертифікації підвищують довіру споживачів. Важливо орієнтуватися на кінцевого споживача, враховуючи його запити щодо екологічності, безпечності та натуральності.

4. Розвиток інтеграційних зв'язків у ланцюгах постачання. Кооперація виробників, переробників і торговельних мереж забезпечує скорочення логістичних витрат, стабільність постачання та узгодження стандартів якості. Ефективні ланцюги створення вартості дозволяють фермерам отримувати більшу частку прибутку від кінцевої ціни продукції.

5. Фінансово-кредитна підтримка та державна політика. Необхідним є розвиток системи агрострахування, доступу до пільгового кредитування, грантів і програм підтримки експорту. Роль держави полягає у стимулюванні інновацій, розвитку інфраструктури та захисті внутрішнього ринку.

6. Підвищення кадрового потенціалу. Формування компетенцій з управління якістю, маркетингу, логістики, цифрових технологій серед аграріїв є запорукою підвищення конкурентних позицій підприємств.

Оцінка конкурентоспроможності може здійснюватися за такими показниками: співвідношення «ціна/якість», собівартість, рівень рентабельності, продуктивність праці, частка експорту, індекс задоволеності споживачів, інноваційна активність підприємства.

Проведений аналіз показує, що ефективне підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує технологічні, економічні, організаційні та маркетингові заходи. Важливо розглядати продукцію не лише як товар, а як результат створення цінності в усьому ланцюгу — від виробництва до споживання.

У перспективі ключову роль відіграватимуть цифрові технології, які дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати логістичні процеси та забезпечити прозорість походження продукції. Розвиток аграрних кластерів, інноваційних екосистем і партнерств між наукою, бізнесом та державою стане основою сталого зростання конкурентоспроможності українського агросектору.

Отже, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції є одним із вирішальних чинників ефективності виробництва. Його досягнення можливе завдяки модернізації виробництва, раціональному використанню ресурсів, розвитку інновацій та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

## Список використаних джерел

1. Плотницька, С. І. Конкуренентоспроможність сільськогосподарської продукції: сутність, фактори та напрями підвищення. Економіка АПК, 2021, № 9, С. 45–53. URL: <http://eapk.org.ua/contents/2021/09/45>
2. Малік, М. Й., Шпикуляк, О. Г. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції. Економіка і прогнозування, 2020, № 3, С. 101–112. URL: <https://eip.org.ua/?p=1265>
3. Kravchenko, V., Savytska, O., & Bondar, I. Competitiveness of agricultural products in Ukraine: factors and prospects for development. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, 2022, Vol. 8(3), pp. 75–89. DOI: 10.51599/are.2022.08.03.05.
4. Kovalenko V., Kovalenko N., Zasada M., Hutsol T. Economic efficiency of production of herbal granules. Turystyka i rozwój regionalny. 2020, 14. 3. 127-137. DOI: <https://doi.org/10.22630/TIRR.2020.14.24>.

**УДК 338.43:658.5:005.52**

## **АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА ІСНУЮЧОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ**

**Руслан ТКАЧУК**, аспірант  
**Наталія КОВАЛЕНКО**, к.е.н., доцент  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національного університету біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки питання ефективного управління бізнес-процесами в аграрному секторі набуває особливої актуальності. Висока конкуренція на аграрних ринках, кліматичні ризики, зміни в логістиці та поведінці споживачів зумовлюють потребу в

удосконаленні управління ланцюгами постачання та оптимізації внутрішніх процесів підприємств.

Бізнес-процеси сільськогосподарських підприємств охоплюють комплекс взаємопов'язаних видів діяльності — від виробництва продукції до її збуту, сервісного супроводу та утилізації відходів. У межах ланцюга постачання (supply chain) вони включають постачальників ресурсів, виробничі підрозділи, логістичні структури, торговельні мережі та кінцевих споживачів. Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Аналіз існуючої системи управління бізнес-процесами показує, що більшість українських агропідприємств орієнтується на традиційні моделі організації виробництва, де домінує функціональний підхід, а не процесний. Це призводить до дублювання функцій, втрати інформації між підрозділами, неузгодженості дій у ланцюгу постачання. Низький рівень цифровізації, слабка інтеграція з партнерами та відсутність прозорих показників ефективності (KPI) ускладнюють управлінські рішення.

Серед основних проблем управління бізнес-процесами в аграрному секторі можна виділити:

- фрагментарність управлінських рішень і низьку координацію між виробництвом, збутом і логістикою;
- відсутність системи моніторингу процесів у режимі реального часу;
- нестачу аналітичних інструментів для прогнозування та планування;
- обмежене використання ІТ-технологій (ERP-, CRM-, SCM-систем);
- недостатній рівень компетентності персоналу в сфері процесного управління.

Діагностика бізнес-процесів передбачає системний аналіз усіх етапів створення доданої вартості — від закупівлі сировини до постачання готової продукції споживачеві. Основними методами діагностики є:

- SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управлінської системи;

- моделювання бізнес-процесів (BPMN, IDEF0) для візуалізації потоків матеріалів та інформації;
- аналіз показників ефективності (продуктивність, час виконання, собівартість, рівень втрат);

- оцінка зрілості процесного управління за моделями CMMI або BPMM.

На практиці ефективність управління бізнес-процесами у ланцюгах постачання сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від рівня інтеграції учасників. Високий ступінь взаємодії між виробниками, переробниками, транспортними компаніями та торговими мережами забезпечує зниження транзакційних витрат, швидший обіг капіталу та підвищення прозорості постачань.

Позитивним прикладом виступають агрохолдинги, які впровадили ERP-системи (наприклад, SAP або Microsoft Dynamics), що дозволяють автоматизувати облік ресурсів, оптимізувати логістику, контролювати якість продукції та прогнозувати попит. Водночас для малих і середніх фермерських господарств актуальним є запровадження спрощених цифрових рішень — хмарних платформ для управління агропроцесами, аналітики врожайності, GPS-моніторингу техніки.

Результати діагностики свідчать, що ключовими напрямками підвищення ефективності бізнес-процесів у ланцюгах постачання є:

1. Цифровізація управління — впровадження систем моніторингу, електронного документообігу, аналітики великих даних (Big Data) та IoT-рішень для контролю виробництва.
2. Стандартизація процесів — формування єдиних регламентів для взаємодії між підрозділами та партнерами.
3. Розвиток партнерських відносин — створення агрологістичних кластерів і кооперацій для спільного використання ресурсів.
4. Навчання персоналу принципам процесного управління, lean-технологіям та аналітичним інструментам.

5. Інтеграція екологічного та соціального аспектів у бізнес-процеси для підвищення стійкості ланцюгів постачання відповідно до принципів сталого розвитку.

Отже, аналіз і діагностика управління бізнес-процесами є невід'ємною складовою стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Вони дозволяють виявити «вузькі місця» в організації діяльності, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільність постачань у мінливих умовах ринку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оптимізації бізнес-процесів з урахуванням цифрових технологій і принципів циркулярної економіки, що сприятиме сталому розвитку аграрного сектору України та його інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

#### **Список використаних джерел**

1. Lozovaya, O., Martynushkin, A. Improving business process management at a small agribusiness enterprise. E3S Web of Conferences, 2023, Vol. 399, 03107. DOI: 10.1051/e3sconf/202339903107.
2. Система управління бізнес-процесами в аграрній сфері: економічний моніторинг та вектори розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки (UJAE), 2022. URL: <https://ujae.org.ua/systema-upravlinnya-biznes-protsesamy-v-agrarnij-sferi-ekonomichnyj-monitoryng-ta-vektory-rozvytku/>.
3. Calvet, E., Falcão, R., Thom, L. Business Process Model for Interoperability Improvement in the Agricultural Domain Using Digital Twins. arXiv preprint, 2022. DOI: 10.48550/arXiv.2206.08589.
4. Самборська О. Ю., Коваленко Н. О., Мирошніченко О. В., Чуприна М. О. Безпекове управління логістичними внутрішньовиробничими процесами на інноваційно орієнтованих підприємствах в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. №11. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.78>

## ВПЛИВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

### МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ:

#### РЕЗУЛЬТАТИ DESTEP-АНАЛІЗУ

**Микусевич Д.І.**, учениця 11 класу  
Сквирського академічного ліцею №3 Сквирської міської ради Київської обл.,  
**Чорненька Л. М.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна*

Споживча поведінка на ринку молочної продукції є важливим аспектом економічного аналізу, особливо в умовах кризових ситуацій. Війна, економічні спади чи інші форс-мажорні обставини впливають на купівельні звички, попит та структуру споживання молочної продукції. У таких умовах споживачі змінюють свої пріоритети, адаптуючись до нових обмежень і викликів, що робить цей сегмент ринку особливо чутливим до змін макроекономічного середовища. Для ринку молочної продукції, який традиційно вважається одним із основних сегментів продовольчого сектору, ці зміни мають критичне значення.

<b>Зміна пріоритетів у виборі товарів за рахунок підвищення попиту на базові продукти, в т.ч. і на молочну продукцію</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• перевага товарам з тривалим терміном зберігання (сухе молоко, консервовані молочні продукти) через обмеження доступу до магазинів або логістичні труднощі</li></ul>
<b>Скорочення купівельної спроможності</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• економічні труднощі змушують обирати дешевші альтернативи, відмовлятися від преміальних брендів або знижувати обсяги споживання</li></ul>
<b>Переорієнтація на локальні продукти</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• у періоди порушення логістичних ланцюгів споживачі схильні підтримувати місцевих виробників</li></ul>
<b>Зміна каналів збуту</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• більш активне використання онлайн-каналів для покупки молочних продуктів через обмеження фізичного доступу до магазинів або безпекові ризики</li></ul>
<b>Підвищення чутливості до якості та безпеки</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• у кризових умовах споживачі приділяють більше уваги якості продуктів, перевіряють склад, умови зберігання та виробника</li></ul>

Рис. 1 Основні характеристики поведінки на ринку молочної продукції в кризових умовах

До основних характеристик споживчої поведінки в кризових умовах належать (рис. 1) зміна пріоритетів у споживанні, зосередження на базових потребах, зменшення обсягів покупок, перехід на дешевші аналоги товарів, посилення цінової чутливості, а також адаптація до нових економічних реалій через перегляд сімейного бюджету й економію ресурсів [2]. Водночас споживачі можуть проявляти більший інтерес до локальних виробників через їхню доступність і нижчу вартість, що робить ринок молочної продукції залежним від змін у зовнішньому середовищі [3].

Аналіз споживачів молочної продукції в умовах війни потребує врахування нових викликів, які впливають на соціально-економічне середовище, поведінку споживачів та можливості виробництва [1]. Враховуючи загальну тенденцію змін в молочному секторі економіки проведемо DESTEP-аналіз для Сквирської територіальної громади Київської області. DESTEP-аналіз є інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити макросередовище для певної галузі, продукту або території. Він охоплює шість основних аспектів: демографічний, економічний, соціокультурний, технологічний, екологічний та політико-правовий [4].

Таблиця 2.1.

DESTEP-аналіз впливу макросередовища на поведінку споживачів молочної продукції Сквирської ОТГ під час війни

Демографічний фактор	Економічний фактор
<p><b>Міграційні процеси</b> (через воєнні дії значна чисельність молоді виїхало за кордон або в інші більш безпечніші регіони, що змінило структуру населення – зросла частка людей старшого віку)</p> <p><b>Розподіл населення за рівнем доходів</b> (у громаді залишаються переважно сім'ї з низькими доходами, а також переселенці з регіонів, які постраждали від війни)</p> <p><b>Зменшення народжуваності</b> (зниження кількості молодих сімей впливає на попит на дитячі молочні продукти)</p>	<p><b>Зменшення доходів</b> (зниження купівельної спроможності; споживачі орієнтуються на найнеобхідніші та доступні продукти)</p> <p><b>Інфляція та зростання цін</b> (підвищення вартості молочної продукції через подорожчання енергоносіїв, логістики та кормів для худоби)</p> <p><b>Локальна економіка</b> (сільськогосподарські підприємства, які займаються молочним виробництвом функціонують у складних умовах через пошкоджену інфраструктуру та мобілізацію працівників)</p>
Соціокультурний фактор	Технологічний фактор
<p><b>Підтримка місцевого виробника</b> (кризові умови сприяють збільшенню довіри до місцевих виробників – жителі громади більше купують продукцію місцевих фермерів)</p>	<p><b>Проблеми з енергопостачанням</b> (ускладнені виробничі процеси через перебої з електропостачанням, що впливає на ціну, якість продукції та логістику)</p>

<p><b>Зміна раціону</b> (економія змушує людей купувати базові молочні продукти (молоко, сир, масло), часто зменшуючи споживання дорогих продуктів)</p> <p><b>Підтримка переселенців</b> (у громаді активно допомагають внутрішньо переміщеним особам, що може впливати на структуру попиту)</p>	<p><b>Використання інновацій</b> (місцеві фермери намагаються впроваджувати енергозберігаючі технології (генератори, сонячні панелі), щоб зберегти виробництво)</p> <p><b>Логістичні труднощі</b> (Зростання витрат на транспортування та складність із доставкою продукції до магазинів ускладнює доступ до свіжої молочної продукції)</p>
<p><b>Екологічний фактор</b></p> <p><b>Екологічна ситуація</b> (Сквирщина є сільською територією з переважно чистим середовищем, що сприяє натуральному тваринництву та екологічній продукції)</p> <p><b>Попит на еко-продукцію</b> (споживачі все більше звертають увагу на продукти з мінімальним вмістом хімії та безпечними умовами виробництва)</p> <p><b>Сталий розвиток</b> (виробникам необхідно враховувати екологічні норми, наприклад, використання упаковки, яка підлягає переробці)</p>	<p><b>Політико-правовий фактор</b></p> <p><b>Регуляторна політика</b> (законодавство України у сфері якості та безпеки харчових продуктів впливає на виробництво молочної продукції)</p> <p><b>Державні програми підтримки</b> (державні дотації для малих і середніх фермерських господарств можуть сприяти збільшенню місцевого виробництва)</p> <p><b>Вплив військової мобілізації</b> (частина працівників фермерських господарств мобілізована, що створює дефіцит робочої сили на виробництві)</p>

Поведінка споживачів молочної продукції Сквирської ОТГ під час війни формується під впливом багатьох факторів. Демографічні зміни, викликані міграцією та зменшенням народжуваності, змінюють структуру попиту. Економічна ситуація характеризується падінням доходів і високими цінами, що змушує купувати лише базові продукти. Соціокультурний вплив проявляється у підтримці місцевих виробників та зміні раціону. Технологічні труднощі, пов'язані з енергопостачанням, знижують доступність продукції, хоча інновації частково стабілізують виробництво. Політичні та правові аспекти, включаючи регулювання якості й державні дотації, є одним із шляхів підтримки галузі, незважаючи на брак робочої сили через мобілізацію.

Результати проведеного DESTEP-аналізу вказують на те, що споживачі молочної продукції в Сквирській ОТГ переважно орієнтовані на доступність і якість продуктів. Локальні виробники можуть використовувати це як перевагу, пропонуючи натуральну продукцію, що відповідає харчовим традиціям та сучасним запитам.

### Список використаних джерел:

1. Коломицева О., Васильченко Л. Особливості поведінки споживачів в умовах сучасного ринку. *Економічні науки: збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*, 2022. № 64, С. 88-96.
2. Наконечна Т., Блистів І., Бурак В. Засади моделювання споживчої поведінки та вплив трансформації системи суспільних цінностей на поведінку споживачів. *Академічні візії*, 2024. № 32. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1156> (дата звернення: 01.09.2025).
3. Стамат В. М., Зозуля О. В. Особливості дослідження поведінки споживачів. Сучасна наука: інновації та перспективи: *матеріали Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Київ, 6-7 квітня 2023 року). Київ: Київський інститут залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій. 2023. С. 402-404.
4. Ostapchuk A., Karpenko L., Abuselidze G., Chornenka L.: Management of marketing risks in sustainable development, E3S Web of Conferences, ISSN 2267-1242, 2023. EDP Sciences, Les Ulis, Vol. 371, pp. 1-7. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105011> (дата звернення: 01.09.2025).

УДК 631.1:004.738.5:658.8

## РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Ілля ПОЛІНЬКЕВИЧ, студент,  
Анатолій ОСТАПЧУК, к.е.н., доцент,  
кафедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна

Сучасні економічні умови в Україні та світі, глобалізація та прискорення процесів розвитку ринків, технологій, соціально-політичних факторів, розвиток інформаційного суспільства, збільшення динаміки та обсягів вимагають

постійного вдосконалення форм і методів управління цифровим маркетингом. Традиційно маркетинг розуміється як діяльність з координації зусиль компанії (включаючи розробку нових продуктів та послуг, виробництво, фінансів, збуту та ін.) для досягнення цілей підприємства, враховуючи вимоги ринку та через постійну взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами. У зв'язку з розвитком сучасних методів комунікації з використанням цифрових технологій та електронних пристроїв цифровий маркетинг набув особливого значення.

Кількість та різноманітність електронних гаджетів постійно зростає, включаючи нові види комп'ютерів, макбуків, смартфонів, планшетів, тощо. Це дозволяє підтримувати постійний зв'язок з потенційними та наявними споживачами продукції. Застосування цифрового маркетингу на підприємствах різних галузей та секторів економіки спрямоване на покращення показників результативності їх діяльності, зростання продажів, збільшення залучення клієнтів через зростання лояльності до бренду.

Різнманітні інструменти допомагають підприємствам масштабуватися та охоплювати більшу аудиторію, а також взаємодіяти з клієнтами інтерактивним шляхом. Наприклад, маркетинг у соціальних мережах дозволяє компаніям створювати та розвивати онлайн платформи, які стають місцем взаємодії з клієнтами, а такий інструмент як онлайн-реклама (може бути у формі реклами з оплатою за клік та медійної реклами) дозволяє підприємствам зосередитися на певних демографічних областях та контролювати ефективність кампанії в цих областях в режимі реального часу. Також постійний персоніфікований зв'язок з клієнтами можна підтримувати завдяки соціальним мережам.

Аграрний сектор був і лишається локомотивом економіки України. Велика кількість родючих земель, відповідні кліматичні умови та відносно сприятливий інвестиційний клімат дозволили Україні не тільки забезпечувати власні потреби у сільськогосподарській продукції, але й забезпечувати продовольством мільйони людей в Азії, Африці, на Близькому Сході та в інших країнах. До війни темпи зростання сільського господарства в Україні були одними з найвищих серед інших секторів (із щорічним зростанням 5-6%), частка у ВВП складала

10,9%, до 2021 року сектор забезпечував 17% внутрішньої зайнятості. За розрахунками Світового Банку, у 2023 році Україна понесла збитків на суму 31,50 мільярдів доларів США, причому 8,72 мільярда доларів США склали збитки в аграрному секторі економіки. [1] Водночас, потрібно відмітити, що досить велика кількість підприємств даного сектору навіть у період воєнного стану зуміли не тільки вижити, але й пристосуватися до непростих умов та продемонструвати ефективність. Зокрема, підприємства займалися пошуком альтернативних шляхів транспортування, оптимізували різними способами виробництво, а також розширювали ринки збуту, щоб зменшити залежність від одного регіону [2]. На думку О. Схабовського, до інструментів, що допомогли українським агрохолдингам адаптувати свою діяльність до умов воєнного стану, належать вихід на нові ринки для диверсифікації і зменшення ризиків, упровадження інноваційних технологій (автоматизація виробничих процесів, використання дронів), установлення партнерських відносин з міжнародними компаніями та диверсифікація виробництва, яка дає змогу розширити продуктову базу й зменшити залежність від одного ринку. [3]

На нашу думку, підприємствам аграрного сектору варто також активніше використовувати цифрові інструменти у своєму виробництві. До таких інструментів відносяться впровадження системи моніторингу поля, що дозволить підвищити врожайність та якість продукції, використання різноманітних додатків для мобільних пристроїв дасть можливість фермерам оперативно отримувати інформацію стосовно погоди та ринкових цін. Також підприємствам агросектору варто використовувати соціальні медіа для спілкування та залучення нових споживачів. Наприклад, інформацію про нові продукти, можна поширювати через популярні соціальні мережі, такі як Facebook та Instagram, а також через Telegram-канали. [4]

Таким чином, в сучасних умовах підприємствам аграрного сектору варто активізувати роботу стосовно впровадження цифрового маркетингу у свою діяльність. Це позитивно вплине на їхню ефективність та рівень залучення

клієнтів, а також дозволить швидше адаптуватися до умов зовнішнього середовища, зокрема до викликів воєнного часу.

### Список використаних джерел:

1. Українське сільське господарство у воєнний час: стійкість, реформи та ринки. URL: <https://www.tni.org/uk/article/ukrainian-agriculture-in-wartime> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Петруньок Д. С., Тегіпко С. М. Функціонування агрохолдингів в умовах військового стану. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. 2024. № 2(74). С. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-9> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Схабовський О. М. Вплив воєнного стану на економічну стабільність аграрного бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12820026> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Семенда Д.К., Семененда О.В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2023. № 25. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/995/1013> (дата звернення: 11.10.2025).

**УДК 339.56:338.1(100)**

## **ДИНАМІКА ТА СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПОСЛУГ**

**Басюк Д.І.**, д. е. н., професор,  
професор кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна*

Світовий ринок послуг протягом останніх десятиліть демонструє випереджальні темпи зростання і стає ключовим драйвером глобального економічного розвитку. Сфера послуг формує понад 65–70% глобального ВВП

і є основою економік багатьох розвинених країн, забезпечуючи значну частку зайнятості та доданої вартості. Водночас, міжнародна торгівля послугами надзвичайно чутлива до соціально-політичних подій і трансформацій, про що свідчать її різкі коливання внаслідок глобальної пандемії (2020–2021 рр.) та геополітичної напруги (2022–2024 рр.).

Трансформаційні процеси на світовому ринку послуг спричинені технологічними інноваціями та змінами в глобальних ланцюгах поставок, модернізацією транспорту та розширення сфери професійних та особистих послуг.

Міжнародний ринок послуг є сукупністю економічних відносин між резидентами та нерезидентами, що стосуються виробництва, розподілу, обміну та споживання нематеріальних благ, результатом яких є не матеріальний продукт, а корисний ефект, що задовольняє певні потреби.

Класифікація послуг за Генеральною угодою про торгівлю послугами (ГАТС) включає 12 основних сегментів ринку послуг, серед яких ключову роль відіграють бізнес – послуги (дослідження та розробки (R&D), юридичні, бухгалтерські, консультаційні, рекламні послуги. Консалтинг, аудит, тощо), ІТ та, транспортні і фінансові послуги, а також туризм.

Структура міжнародного ринку послуг є високодиверсифікованою. За даними порталу Trademap.org/, секторальна динаміка сфери послуг найбільш суттєво проявилася у зростанні ринку послуг у сфері подорожей і туризму (+186,61%), що зумовлена постковідним доступом до країн та регіонів, збільшенням обсягу транспортних послуг (+65,58%) та послуг у сфері телекомунікацій, комп'ютерних та інформаційних технологій (ICT/Digital Services), що включає ІТ-аутсорсинг, розробку ПЗ, хмарні сервіси.

Таблиця 1.

Галузева структура та динаміка світового ринку послуг у 2020- 2024 р.р.

	Послуги	Обсяги імпорту в 2020 р., дол	Галузева частка,	Обсяги імпорту в 2024 р., дол	Галузева частка	Зростання 2020/2024	
						абсолютне	відносне
1	Вся сфера послуг	5040782504	100%	7994581787	100%	+2953799,283	+58.58%

2	Бізнес - послуги	1532843268	30.41%	1 935 662 343	24.21 %	+402819075	+26.29%
3	Транспорт	1013402515	20.11%	1 677 988 497	20.99 %	+664585982	+65.58%
4	Подорожі	565249468	11.21%	1 619 765 176	20.26 %	+1054515708	+186.61%
5	Послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги	472798921	9.38%	675 674 182	8.45 %	+202875261	+42.91%
6	Платежі за використання об'єктів інтелектуальної власності (інше, не віднесене до інших категорій)	479142176	9.38%	663 031 629	8.29 %	+183889453	+38.38%
7	Фінансові послуги	293334724	5.82%	372 921 880	4.67 %	+79587156	+27.13%
8	Страхові та пенсійні послуги	225662532	4.48%	343 106 879	4.29 %	+117444347	+52.04%
9	Особисті, культурні та рекреаційні послуги	87332070	1.73%	128 279 575	1.60 %	+40947505	+46.89%
10	Виробничі послуги з обробки матеріалів, що належать іншим	83615897	1.66%	105 672 412	1.32 %	+22056515	+26.38%
11	Будівництво	69846292	1.66%	97 295 319	1.22 %	+27449027	+39.31%
12	Послуги з технічного обслуговування та ремонту (інше, не віднесене до інших категорій)	66540852	1.32%	94 858 053	1.19 %	+28317201	+42.54%
13	Товари та послуги державного сектору (інше, не віднесене до інших категорій)	93632892	1.32%	83 282 757	1.04 %	-10350135	-11.05%
14	Послуги, не розподілені за категоріями	21893797	0.43%	27 026 341	0.34 %	+5132,44	+23.44%

Джерело: складено автором на основі <https://www.trademap.org>

Завдяки цифровим технологіям послуги стали глобально доступними: консалтинг, освіта, медицина, програмування, навіть послуги готелів та інших

місць проживання тепер часто надаються через кордони без фізичної присутності. Транснаціональні корпорації створюють глобальні мережі сервісів (наприклад, Airbnb має центри у понад 80 країнах). Онлайн-послуги, хмарні сервіси, fintech, telemedicine, e-learning радикально змінили структуру ринку. Нові бізнес-моделі базуються на платформах та підписках (Netflix, Zoom, AWS).

Аналіз сучасних тенденцій у сфері послуг демонструє загальну сервітезацію економіки – тобто зсув акценту з виробництва товарів на надання сервісів. Наприклад, Tesla продає не лише авто, а й оновлення ПЗ та підписки. Apple забезпечує глобальний сервіс своєї продукції у всіх країнах світу, забезпечуючи лояльність та підтримку споживачів.

Ключовим трендом є орієнтація на клієнта та кастомізація, тому послуги все частіше персоналізуються: від індивідуальних фінансових рішень до адаптивних освітніх курсів завдяки ШІ та хмарним технологіям. Визначальною конкурентною перевагою стає якість клієнтського досвіду.

Важливою ознакою сучасної сфери сервісу є інноваційність і знаннева інтенсивність, оскільки значна частина сучасних послуг базується на знаннях, аналітиці та інтелектуальних рішеннях. Освітні, медичні, бізнес-послуги, ІТ, консалтинг — це сектори з високою доданою вартістю. Вони активно впроваджують дистанційні формати: телемедицина, онлайн-освіта, віддалений консалтинг, використовують цифрові рішення для персоналізації та надання комплексних рішень. Часто компанії пропонують комплексні пакети послуг («все в одному»), що підвищує лояльність клієнтів.

Для міжнародного ринку послуг особливе значення маж дотримання принципів сталого розвитку і соціальна відповідальність, оскільки зростає попит на «зелені» послуги: екотуризм, екоконсалтинг, сталу логістику, а ESG-орієнтація стає важливою частиною репутації компаній.

Таким чином, сучасний ринок послуг — це динамічна, глобальна, цифровізована система, яка швидко адаптується до технологічних і соціально-економічних змін. Його розвиток визначається домінуванням знань та інновацій, цифровими технологіями та платформами, кастомізацією та

клієнтоорієнтованістю, інтеграцією послуг у виробничі ланцюги товарів. Послуги перетворилися на основний драйвер глобального економічного зростання, формуючи конкурентоспроможність як окремих компаній, так і цілих країн.

#### **Список використаних джерел:**

- 1.OECD. Services Trade and Global Value Chains, 2024.
- 2.UNCTAD. World Services Trade Report 2024.
3. World Bank. The Changing Nature of Work, 2023
4. Торговельна статистика для розвитку міжнародного бізнесу.  
<https://www.trademap.org>.

**УДК: 339.138**

### **ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Дунін М.Є.**, PhD студент,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна  
**Коваленко Н.О.**, к.е.н., доцент кафедри  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національного університету біоресурсів і  
природокористування України*

Маркетинг і менеджмент є невід’ємними елементами діяльності будь-якого сучасного підприємства, що діє на ринку, який сформувався в даний час та який динамічно змінюється під впливом нових тенденцій. Компанії реалізують власні маркетингові та управлінські задачі у відповідності зі своїми цілями, і однією з цих цілей є побудова якісної комунікації з ключовими стейкхолдерами, що потребує грамотного впровадження маркетингу взаємовідносин.

Маркетинг взаємовідносин є одним з чотирьох елементів холістичної концепції маркетингу. Метою його використання є встановлення довгострокових і взаємовигідних відносин зі споживачами, постачальниками та іншими важливими для підприємств стейкхолдерами. Клієнтська лояльність в

даному випадку формується через персоналізовані взаємодії, що створюють міцні економічні, соціальні та технічні зв'язки між суб'єктами комунікації [1, с. 153]. В межах сучасного менеджменту маркетинг взаємовідносин використовується як дієвий інструмент для посилення ефективності управління підприємством, сприяючи підвищенню лояльності з боку ключових стейкхолдерів та цілісній реалізації маркетингових стратегій для досягнення конкурентних переваг.

Враховуючи динамічність, яка притаманна сучасному світу, підприємства можуть стикатися з деякими викликами при реалізації маркетингу взаємовідносин у своїй діяльності. Розглянемо деякі з них.

Одним з таких викликів є пошук балансу між персоналізацією та приватністю даних: клієнти очікують індивідуальних пропозицій, але вимагають прозорості в зборі інформації та контролю над нею, що ускладнює використання CRM-систем. Іншим викликом для підприємств є важливість забезпечення єдиного досвіду в усіх каналах комунікації: надання послідовного клієнтського досвіду через онлайн- і офлайн-канали потребує чіткого бренд-гайдлайну і підготовки персоналу, щоб запобігти появі розбіжностей у взаємодіях. Також, серед ключових викликів фігурує проблематика вимірювання повернення інвестицій (ROI): оцінка довгострокової лояльності клієнтів є складною, і тому рекомендується використовувати метрику пожиттєвої цінності клієнта (customer lifetime value) поряд із традиційними показниками [2].

Зазначені вище виклики демонструють нам, що менеджмент (керівництво) компаній має постійно адаптувати власні маркетингові та управлінські стратегії для ефективного управління відносинами з основними стейкхолдерами і забезпечення довгострокової довіри з боку клієнтів. Тому підприємствам важливо постійно шукати нові можливості, які дозволять їм це робити грамотно й своєчасно, зокрема – звертати увагу на нові тренди і бізнес-інструменти та рішення, які разом з цими трендами з'являються. Нижче зосередимося на деяких тенденціях, які є актуальними станом на 2025 рік.

Так, використання штучного інтелекту (ШІ) для гіперперсоналізації допомагає краще аналізувати поведінку клієнтів, їхні уподобання та патерни взаємодії, що дозволяє створювати унікальні торгові пропозиції і, як результат, підвищувати лояльність і життєву цінність клієнта. Цей підхід має потенціал стати невід'ємним, адже сьогодні стейкхолдери, зокрема споживачі, очікують від компаній розуміння їхніх потреб, і ШІ, як допоміжний інструмент, може забезпечувати необхідну кількість корисних інсайтів для цього [4]. Тренд на розвиток омніканальних стратегій передбачає створення та підтримку безперебійної взаємодії зі споживачами і партнерами через різні платформи, такі як соціальні мережі, email, мобільні додатки, офлайн-точки тощо, що сприяє підвищенню лояльності до бренду через підтримку залученості ключових клієнтів та покращення рівня їх утримання. Наприклад, використання чат-ботів і соціальних мереж для швидких відповідей на запити допомагає створювати емоційні зв'язки та реагувати на події в реальному часі [3; 4]. Ще однією важливою тенденцією є розбудова брендкових спільнот – залучення споживачів та інших стейкхолдерів до діалогу через онлайн-форуми, групи в соціальних мережах та ін., де вони зможуть ділитися споживчим досвідом і відчувати приналежність до конкретного бренду, що в результаті буде перетворювати їх на адвокатів бренду з одного боку та знижувати витрати компанії на залучення нових клієнтів з іншого боку. Статистичні дані, зібрані у 2025 році, демонструють, що повністю залучені клієнти приносять на 51% більше доходу, ніж незалучені, що підкреслює потенціал брендкових спільнот для зростання прибутковості підприємств [4; 5].

Таким чином, маркетинг взаємовідносин, як невід'ємна частина холістичного маркетингу, відіграє важливу роль у сучасному менеджменті, сприяючи зміцненню довіри зовнішніх стейкхолдерів і підвищенню конкурентоспроможності компаній. Інтеграція методів і технологій маркетингу взаємовідносин в операційні та управлінські бізнес-процеси підприємств можуть забезпечити синхронізацію маркетингових зусиль з іншими аспектами діяльності, сприяючи сталому розвитку та довгостроковому успіху.

### Список використаних джерел:

1. Burbulea R., Gangan S. Modern visions and approaches of holistic marketing. *Competitiveness and sustainable development : 4<sup>th</sup> economic intern. Conf.*, Chişinău, 3-4 nov., 2022. P. 151-155. DOI: <https://doi.org/10.52326/csd2022.26> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Relationship marketing: a complete guide for 2025. URL: <https://surl.li/nlwnyx> (дата звернення: 21.10.2025).
3. Relationship marketing in 2025: how to use it to gain an advantage. URL: <https://surl.li/uzcoja> (дата звернення: 21.10.2025).
4. Top 7 relationship marketing strategies for 2025. URL: <https://surl.li/foreig> (дата звернення: 21.10.2025).
5. 34 eye-opening relationship marketing statistics for 2025. URL: <https://surl.lu/qtpkxu> (дата звернення: 21.10.2025).

УДК 631.147:620.9(477)

### ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІОГАЗОВИМ ВИРОБНИЦТВОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

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

Біогазові технології в агросекторі дозволяють ефективно переробляти органічні відходи на відновлювану енергію, знижуючи викиди та вирішуючи проблему утилізації. Для України з її потужною аграрною базою розвиток біогазу має стратегічне значення – він посилює енергетичну незалежність, підтримує циркулярну економіку й створює нові джерела доходу. Попри зростання інтересу до галузі, її розвиток стримують управлінські бар'єри, які потребують управління системного вирішення. У цій роботі розглянуто

ключові проблеми управління біогазовими проєктами та шляхи їх удосконалення на прикладі агрохолдингу «Галс Агро». [3]

Однією з головних проблем є нестабільність сировинної бази та складна логістика. Органічні відходи мають сезонний характер і змінний склад, що ускладнює планування й стабільну роботу установок. Також деякі види сировини мають низьку енергетичну цінність, тому доводиться комбінувати компоненти або проводити додаткову підготовку, що підвищує витрати.

Біогащові проєкти потребують значних інвестицій і технічної компетентності: будівництво, автоматизація, контроль параметрів ферментації – усе це вимагає досвідченого персоналу та ресурсів. Без державної підтримки реалізація таких проєктів є складною. Ефективне управління на всіх етапах – від логістики до експлуатації – критично важливе. [3]

Окрему групу викликів становлять регуляторні та ринкові бар'єри. Недосконала нормативна база, зтяжні дозвільні процедури та відсутність чіткої політики щодо біометану ускладнюють запуск нових проєктів. Наприклад, у 2023 році «Галс Агро» не змогла вчасно ввести в дію установку через затримки з видачею дозволів. Також спостерігались затримки з виплатами за «зеленим» тарифом і нестабільність ринку енергоносіїв, що знижувало інтерес інвесторів [2].

Одним із перспективних напрямів розвитку є формування біоенергетичних кластерів, які об'єднують агрофірми, переробні підприємства та громади. У таких системах відходи різного походження переробляються централізовано, а дигестат повертається як добриво. Це підвищує рентабельність, забезпечує стабільну сировину та вирішує екологічні проблеми. Підвищення енергоефективності – ще один важливий напрям: когенерація, утилізація тепла, використання дигестату як добрива зменшують витрати й підвищують загальну стійкість проєкту. [3]

Агрохолдинг «Галс Агро» - один із лідерів біогазової енергетики в Україні. З 2018 року компанія ввела в експлуатацію чотири біогазові комплекси загальною потужністю 7,5 МВт біля власних ферм і цукрових заводів. Установки працюють на внутрішніх відходах і щороку виробляють мільйони кубометрів біогазу. Електроенергію використовують для власних потреб і продають, а дигестат повертають у ґрунт.

У 2020-2023 роках «Галс Агро» першою в Україні модернізувала одну з установок для виробництва біометану, досягнувши обсягів до 3 млн м<sup>3</sup> /рік. Це виявилось в кілька разів вигіднішим за традиційне вирощування зернових. Однак запуск ускладнився бюрократичними затримками та низькими внутрішніми цінами на газ. Без доступу до європейського ринку виробництва стало економічно неефективним, що підкреслює потребу в регуляторній підтримці. [6]

Досвід «Галс Агро» показує, що інвестиції в інновації ефективно управляються та оптимізація ресурсів перетворюють відходи на прибутковий актив. Водночас розвиток біогазу в Україні вимагає скоординованих дій: агробізнес має впроваджувати сучасні рішення, а держава – створити стимули, гарантії збуту та доступ до ринку ЄС.

Україна володіє значним біоенергетичним потенціалом. За прогнозами, до 2050 року країна може покривати до 20% потреб ЄС у біометані. Щоб реалізувати цей потенціал, потрібно модернізувати управління, розвивати кластери, інвестувати в технології та формувати ефективну державну політику. За таких умов біогазова галузь стане вагомим чинником сталого розвитку економіки та сільських територій.

#### **Список використаних джерел**

1. Вплив біогазу: скорочення викидів, управління відходами, циркулярна біоекономіка – SAF Україна. SAF Україна. URL: <https://saf.org.ua/news/2440/#:~:text=,дигестату,%20зменшення%20використання%20синтетичних%20добрих>.
2. Галс Агро. Elevatorist.com – Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/579->

[galsagro#:~:text=«Галс%20Агро»%20,кількість%20біогазових%20заводів%20в%20Україні](#) .

3. Головний сайт для агрономів. Виробництво біометану в Україні призупиняють через економічну недоцільність. Superagronom.com. URL: <https://superagronom.com/news/18503-gals-agro-prizupiniv-virobnitstvo-biometanu-cherez-nerentabelnist#:~:text=влада%20гальмує%20надання%20дозволу>

4. Фурман І., Ксенчин Д. Управління виробництвом біогазу з відходів підприємств апк та домогосподарств. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-44>

5. Якщо Україна вийде на 20% європейського ринку біометану, ми станемо основним постачальником в ЄС. UABIO – Біоенергетична асоціація України. URL: <https://uabio.org/materials/17809/#:~:text=“У%202050%20році,%20коли%20в,росія%20на%20ринку%20природного%20газу”>.

УДК 338.43:631.1

## УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРИНЦИПІВ ЄЗК

**Мельник Т.І.**, студентка  
**Коваленко Н.О.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування, м. Київ, Україна*

Аграрний сектор є стратегічно важливою складовою української економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку та розвиток національної економіки. Сільське господарство поєднує виробничий сектор та соціальне середовище, оскільки значна частина населення проживає в сільській місцевості. Управління аграрними підприємствами в сучасних умовах характеризується

складністю та багатогранністю, що зумовлено сезонністю виробництва, впливом природно-кліматичних умов, біологічними циклами рослин і тварин, а також високою мінливістю зовнішнього середовища [5].

Сучасний аграрний менеджмент базується на системному підході, що передбачає розгляд підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, із взаємодією зовнішнім середовищем, яке відзначається невизначеністю та високим ризиком. Сучасне сільське господарство активно використовує науково-технічний прогрес: точне землеробство, автоматизовані системи управління, GPS-навігацію та дрони для моніторингу. Це потребує інвестицій у модернізацію виробництва та підвищення кваліфікації персоналу [3].

Фінансовий менеджмент у аграрному секторі має особливе значення через тривалий часовий лаг між інвестиціями та прибутком і нестачу оборотного капіталу в періоди посівної та збору врожаю. Ефективне управління фінансовими ресурсами включає планування грошових потоків і залучення зовнішнього фінансування. Екологічні аспекти набувають особливої важливості, що передбачає використання органічних технологій, енергоефективних рішень і мінімізацію застосування хімічних засобів захисту рослин [1].

Управління людськими ресурсами вимагає розвитку навичок працівників, мотивації, навчання та забезпечення належних умов праці. Маркетингова діяльність агропідприємств унікальна через стандартизованість продукції та залежність цін від світових ринкових факторів, що потребує вміння прогнозувати кон'юнктуру та налагоджувати ефективні канали збуту. Глобалізація підкреслює необхідність адаптації до міжнародних стандартів якості, логістики та співпраці з іноземними партнерами [2].

Сучасний аграрний менеджмент активно використовує діджиталізацію бізнес-процесів: ERP та CRM-системи, автоматизацію виробництва, мобільні додатки для моніторингу та управління. Соціальна відповідальність підприємств передбачає створення гідних умов праці, розвиток сільських територій і підтримку громад. Комплексний підхід до управління, що включає інновації,

екологічну безпеку, соціальну відповідальність і цифровізацію, гарантує сталий розвиток і конкурентоспроможність агропідприємств [6].

Світовий досвід демонструє ефективність екологізації аграрного виробництва. У ЄС через спільну аграрну політику фермери отримують субсидії за дотримання екологічних стандартів. Сучасні технології, зокрема штучний інтелект, вертикальне землеробство, гідропоніка, аеропоніка та блокчейн, забезпечують ефективність і прозорість екологічного виробництва. Екологізація є економічно доцільною, оскільки знижує витрати та дозволяє отримати преміальні ціни на органічну продукцію. Важливе значення має підтримка сільських громад, створення робочих місць, поліпшення якості життя та здоров'я населення [7].

Ключовими чинниками успіху впровадження екологічних практик є державна підтримка, розвиток інфраструктури, професійна підготовка фермерів, розвиток ринків органічної продукції, міжнародне співробітництво та обмін досвідом. Глобальні виклики, такі як зміна клімату, деградація ґрунтів, втрата біорізноманіття, а також зростання попиту на екологічну продукцію стимулюють подальший розвиток «зеленого» агробізнесу. Сучасне сільське господарство потребує постійного вдосконалення існуючих практик і пошуку нових рішень, що забезпечить сталий розвиток, конкурентоспроможність та довгостроковий економічний і соціальний ефект [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Про журнал. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/71.pdf>.
2. Дніпровський державний аграрно-економічний університет: Головна сторінка.  
URL: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3489/1/M,%20\(pdf.io\).pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3489/1/M,%20(pdf.io).pdf).
3. Green Deal Ukraine – Грін Діл Україна | GDU. GDU.  
URL: <https://greendealukraina.org/uk/>.
4. Європейський Зелений Курс. Екодія.  
URL: <https://ecoaction.org.ua/ievropejskyj-zelenyj-kurs.html>.

5. Українська призма. URL: <https://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Green-Deal.pdf>.
6. Інвестиційне проектування: навч.-метод. Комплекс з навч. Дисципліни для студ. Першого курсу, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Бізнес-адміністрування», освітнього рівня: магістр / уклад.: В.Й. Ерфан, І.В. Довба. Ужгород: Ужгородський національний університет, 2019. 48 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jsui/handle/lib/23453> (дата звернення 20.10.2025)
7. Рославцев Д. М. Проектний аналіз: функціональні аспекти реалізації проектів транспортних систем і логістики: навч. Посіб. Харк. Нац. Акад. міськ. Госпва. Х.: ХНАМГ, 2013. 217 с
8. Проектний аналіз: Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». Кіровоград: КНТУ, 2014. 44 с.

**УДК: 658.114.5:339.9**

## **УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Зелюк В.О.**, студент,  
**Кузьменко С.В.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Сучасна економіка характеризується високим рівнем глобалізації, активним розвитком міжнародних ринків та зростанням конкуренції між підприємствами різних країн. Для українських компаній участь у зовнішньоекономічній діяльності є не лише важливою умовою стабільного функціонування, а й ключовим чинником розвитку, інноваційного оновлення та підвищення конкурентоспроможності. Ефективне управління

зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє організаціям отримувати доступ до нових ринків збуту, сучасних технологій, іноземних інвестицій та партнерських зв'язків.

Крім того глобальні виклики такі як економічні кризи, зміни у міжнародному законодавстві, геополітична нестабільність та торговельні обмеження, створюють додаткові ризики для діяльності компаній. Це зумовлює потребу у вдосконаленні системи управління зовнішньоекономічними процесами, впровадженні інструментів стратегічного планування, сучасних методів маркетингу та контролю за ефективністю операцій [3].

У сучасних умовах глобалізації економіки та високої конкуренції на міжнародних ринках зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємств. Вона забезпечує не лише розширення ринків збуту, але й підвищення конкурентоспроможності, залучення іноземних інвестицій, освоєння нових технологій та підвищення ефективності управління. Ефективне управління ЗЕД потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, правові, організаційні та маркетингові інструменти [1].

На рис. 1 показано фактори впливу на ЗЕД підприємства в умовах воєнного стану.

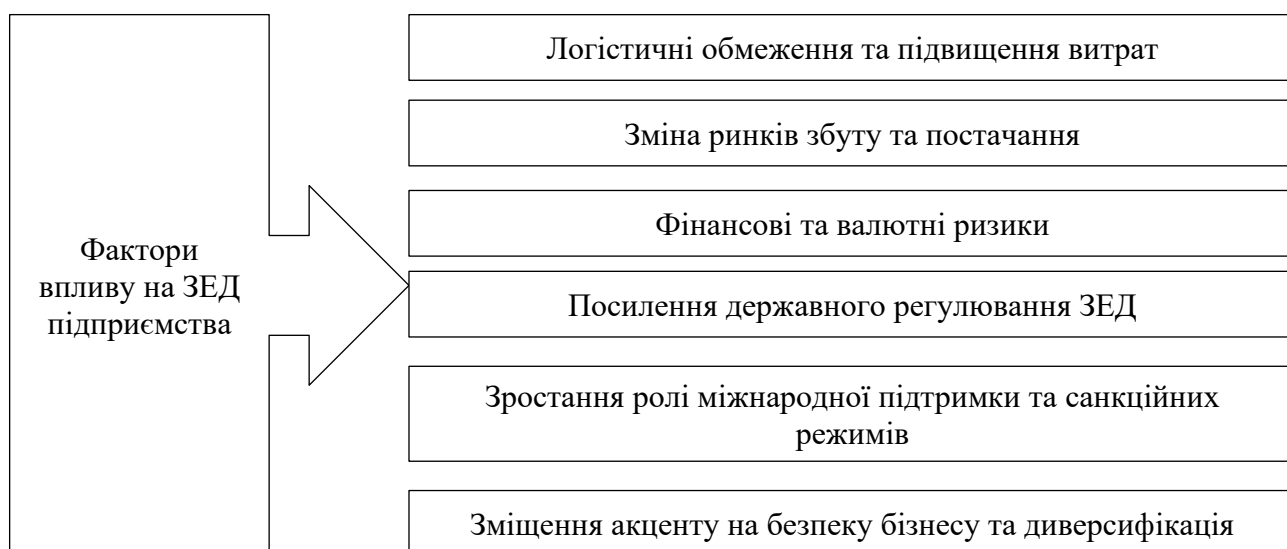


Рис. 1. Фактори впливу на ЗЕД підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано за даними джерела [2]

До основних елементів управління ЗЕД підприємства відносять:

- планування зовнішньоекономічної діяльності. Включає аналіз зовнішніх ринків, визначення цільових сегментів, розробку стратегії виходу на ринок і прогнозування фінансових результатів;
- організаційне забезпечення. Формування відділу ЗЕД або визначення відповідальних осіб, встановлення структури управління, розподіл функцій і повноважень;
- маркетингове забезпечення. Проведення досліджень міжнародних ринків, розроблення конкурентних стратегій, формування іміджу підприємства за кордоном;
- фінансове управління. Оптимізація валютних операцій, вибір форм розрахунків, страхування ризиків, оцінка економічної ефективності угод;
- контроль і аналіз результатів. Моніторинг показників ефективності, аналіз прибутковості експортно-імпорتنих операцій, оцінка конкурентоспроможності продукції.

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах. Воно дозволяє не лише розширювати межі бізнесу, а й формувати позитивний міжнародний імідж, залучати інвестиції та технології, підвищувати стійкість до кризових явищ. Успішна ЗЕД можлива лише за умови стратегічного підходу, професійної команди та використання сучасних методів менеджменту.

Для підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно: впроваджувати сучасні інформаційно-аналітичні системи управління; розвивати партнерські відносини з іноземними контрагентами; використовувати міжнародні стандарти менеджменту якості; удосконалювати кадрову політику, залучаючи фахівців у сфері міжнародної торгівлі; розробляти гнучкі стратегії адаптації до змін у світовому ринковому середовищі.

## Список використаних джерел

1. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. Випуск № 1. С. 146-159.
2. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2022. Випуск № 4. С. 6-17.
3. Запша Г. М., Кобець С. П., Кузьменко С. В., Бердник Б. М. Моделювання системи управління логістикою підприємства з урахуванням сучасних трендів зовнішньоекономічної діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2025. №1(283). С. 157-174.

УДК: 339.9:658.012.1

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Гонтарук Т.О.**, студент,  
**Кузьменко С.В.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою розвитку сучасних підприємств, забезпечує доступ до міжнародних ринків, підвищує конкурентоспроможність та сприяє диверсифікації доходів. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції вдосконалення організації та планування ЗЕД є необхідним для ефективного управління підприємством.

У сучасних умовах глобалізації економіки діяльність підприємств все більше орієнтується на взаємодію з міжнародними ринками. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Це обумовлено не

лише розширенням ринків збуту, а й необхідністю оптимізації закупівельних процесів, інтеграції з міжнародними партнерами та впровадження сучасних управлінських практик.

Організація та планування ЗЕД є складовими стратегічного управління підприємством, що забезпечують узгодженість внутрішніх ресурсів з вимогами зовнішнього середовища. Недостатній рівень планування може призвести до втрати ринкових позицій, фінансових збитків або неефективного використання ресурсів, тоді як системний підхід дозволяє оптимізувати процеси, мінімізувати ризики та підвищити прибутковість діяльності [3].

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є невід'ємною складовою сучасного господарювання підприємств та економік держав у глобальному світі. Вона охоплює всі види економічних операцій суб'єктів господарювання, що здійснюються з іноземними партнерами, включно з експортом і імпортом товарів і послуг, інвестиційними операціями, ліцензуванням, франчайзингом, науково-технічним співробітництвом та іншими формами міжнародного економічного взаємодії [2].

Суть зовнішньоекономічної діяльності полягає у поєднанні національних ресурсів і можливостей підприємства з потребами та умовами світового ринку. Це дозволяє підприємствам не лише забезпечувати стабільний розвиток і підвищувати власну конкурентоспроможність, але й сприяти зміцненню економіки країни загалом. ЗЕД має комплексний характер, оскільки охоплює фінансові, виробничі, організаційні та правові аспекти діяльності підприємства на міжнародному рівні. Для удосконалення організації та планування ЗЕД потрібно: створення відділу ЗЕД або призначення відповідального менеджера, який координуватиме всі міжнародні операції підприємства, впровадження системи стратегічного планування ЗЕД, яка інтегруватиметься з фінансовою та маркетинговою стратегією підприємства, застосування сучасних інформаційних технологій для контролю, аналізу та моніторингу зовнішньоекономічної діяльності, регулярна оцінка міжнародних ринків і конкурентного середовища, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни попиту та пропозиції та оптимізація

логістичних та фінансових процесів для зниження витрат та підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Процедуру організації ЗЕД на підприємстві схематично подано на рис. 1.

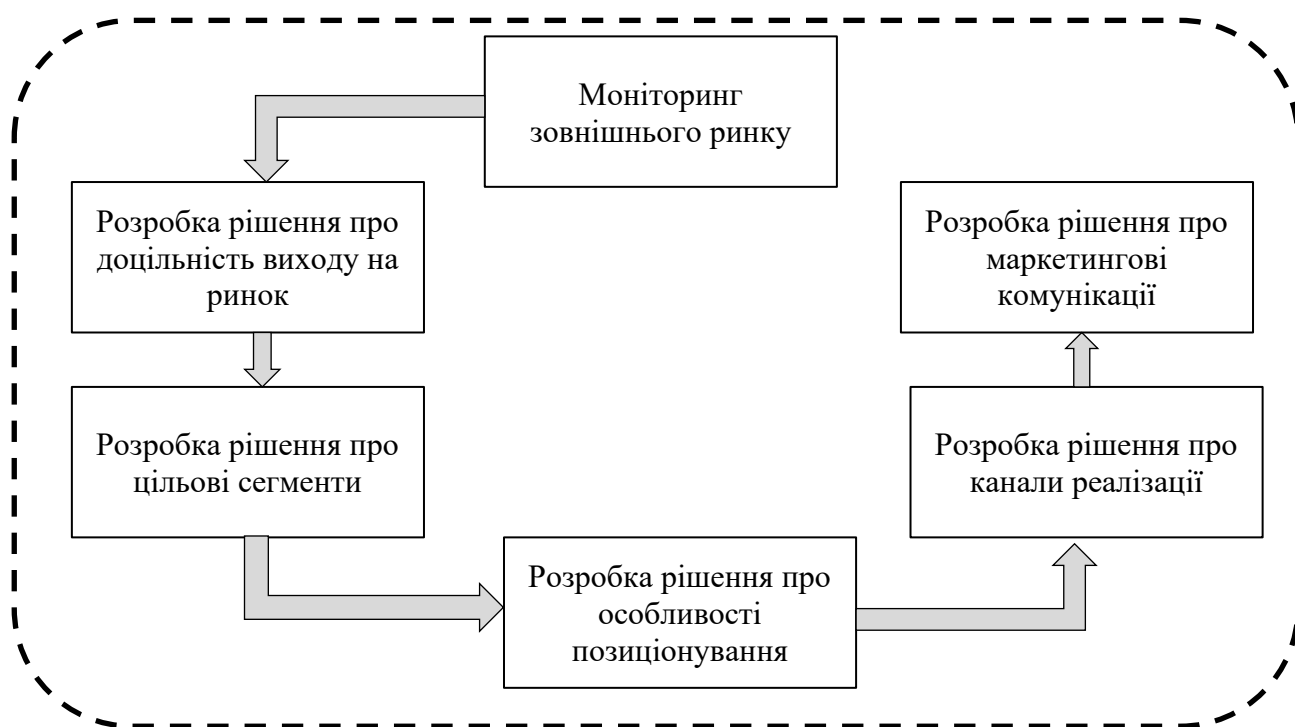


Рис. 1. Схема дій з організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано за даними [1]

Удосконалення організації та планування ЗЕД є ключовим фактором розвитку сучасного підприємства. Запровадження системного підходу та ефективних управлінських рішень дозволяє забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємства на міжнародному ринку.

### Список використаних джерел

1. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів: Львів ДУВС, 2021. 244 с.
2. Дунська А. Р. Пінчук О. В. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. Економічний

вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. Випуск №26. С. 69-72.

3. Зеліч В. В., Матвеев М. В. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Випуск № 5(05). С. 93-97.

**УДК: 339.137.2:658.012.2**

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Козій Д.В.**, студент,  
**Чорненька Л.М.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та зростання конкуренції між суб'єктами господарювання питання формування ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої значущості. Вихід підприємств на міжнародні ринки вимагає не лише високої якості продукції, але й здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та ефективно використовувати власний потенціал. Саме стратегічне управління конкурентоспроможністю визначає здатність підприємства забезпечувати стійкі позиції у міжнародному середовищі.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується досить високим рівнем глобалізації, посиленням конкуренції й динамічними змінами у зовнішньому середовищі. У таких умовах головним завданням для підприємств стає формування ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю. Така стратегія дозволяє не лише забезпечити присутність на закордонних ринках, але й гарантувати інноваційний розвиток, стабільне зростання а також довгострокове утримання конкурентних переваг [2].

Важливість цієї проблематики зумовлена ще й тим, що саме конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства у глобальній економічній системі, впливає на його фінансові результати й репутацію та здатність до розширення ринкових позицій. Саме тому правління міжнародною конкурентоспроможністю потребує комплексного підходу, що містить аналіз зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін підприємства, обґрунтування стратегічних цілей а також вибір оптимальних інструментів їх досягнення. Розрізняють наступні рівні конкурентоспроможності підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Рівні конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано за даними [3]

Стабільний рівень конкурентоспроможності є досить важливим індикатором участі підприємства у міжнародній конкуренції при цьому потужні позиції на ринку, що значно випереджають конкурентів за всіма характеристиками продукції дає можливість підприємству здійснювати активну міжнародну

діяльність. Проте відсутність комплексного та системного підходу щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства сприятиме до пасивної експортної діяльності [1].

Стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю є основою забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Впровадження ефективної стратегії дозволяє не лише зміцнити позиції на міжнародному ринку, а й забезпечити адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища, сприяючи сталому розвитку та економічній стабільності підприємства.

### **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. Випуск № 22. С 35-39
2. Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. Випуск №2. С. 92-101.
3. Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 312 с.

**УДК: 339.9:658.5**

### **УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Костюченко В.В., студент,  
Кузьменко С.В., к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та фінансової

стабільності підприємства. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам розширювати географію збуту, залучати нових партнерів, диверсифікувати ризики та підвищувати прибутковість. Проте ефективність ЗЕД значною мірою залежить від якості управління цим процесом. Саме тому вдосконалення системи управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності є однією з ключових передумов успішного розвитку підприємства в умовах динамічних змін світової економіки.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається співвідношенням отриманих результатів до витрачених ресурсів. На практиці це означає необхідність досягнення оптимального балансу між обсягом експорту, прибутковістю, ризиками та рівнем витрат. Дослідження показало, що основними проблемами, які знижують ефективність ЗЕД, є: нестабільність валютного курсу; недостатня інформаційна та аналітична підтримка управлінських рішень; відсутність системи моніторингу показників ефективності; невідповідність організаційної структури сучасним вимогам міжнародного ринку [3].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства нині є важливим чинником його розвитку та конкурентоспроможності на світовому ринку. У сучасних умовах глобалізації, інтеграції світової економіки та нестабільності міжнародних ринків (як то економічні кризи, політичні конфлікти та зміни валютних курсів) ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю стає вкрай необхідним для забезпечення стійкого розвитку підприємств [2]. На рис. 1 наведені основні компоненти механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Комплексний підхід, заснований на стратегічному плануванні, цифровій аналітиці та управлінні ризиками, дозволяє підвищити результативність і стійкість діяльності підприємства у зовнішньоекономічному середовищі [1].

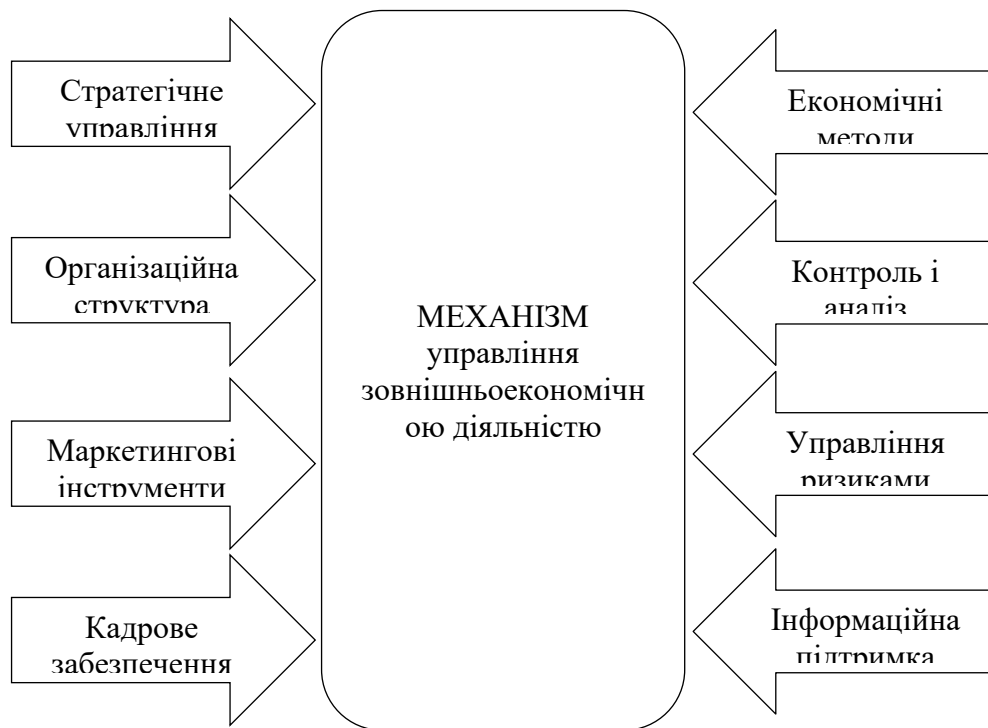


Рис. 1. Основні компоненти механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: сформовано за даними [2]

Для підвищення ефективності управління ЗЕД підприємства доцільно: впровадити систему стратегічного планування ЗЕД із чітким визначенням цілей, показників результативності та відповідальних осіб; застосовувати інформаційно-аналітичні системи управління для моніторингу операцій, витрат і фінансових результатів у реальному часі; використовувати методики оцінки ефективності на основі показників рентабельності експорту, частки зовнішніх доходів у загальному прибутку, термінів обороту капіталу та рівня міжнародної диверсифікації; підвищувати кваліфікацію персоналу, що займається зовнішньоекономічними операціями, через тренінги, курси та участь у міжнародних програмах; розвивати партнерські зв'язки з іноземними контрагентами, що забезпечить стабільність поставок і зниження комерційних ризиків.

## Список використаних джерел

1. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Зовнішньоекономічна діяльність та результативність функціонування аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2021. Вип. № 4. С. 6-17.
2. Запша Г. М., Кобець С. П., Кузьменко С. В., Бердник Б. М. Моделювання системи управління логістикою підприємства з урахуванням сучасних трендів зовнішньоекономічної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №1(283). С. 157-174.
3. Зелінська О. М., Галазюк Н. М. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 70. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/5296-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5216-1-10-20250211.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

УДК: 339.9:658.012.2

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Милка А.В., студент,  
Кузьменко С.В., к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у світову економіку стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств набуває особливого значення. Ефективне стратегічне планування дозволяє підприємствам визначити перспективні напрями міжнародної діяльності, раціонально використовувати ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. В умовах нестабільного зовнішнього

середовища саме стратегічне бачення і гнучкість управлінських рішень визначають успіх підприємства на міжнародних ринках.

У сучасних умовах глобалізації світового господарства та зростання міжнародної конкуренції ефективна зовнішньоекономічна діяльність є важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства. Вихід на зовнішні ринки дає змогу підприємствам розширювати ринки збуту, залучати іноземні інвестиції, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Однак успішне здійснення ЗЕД потребує не лише оперативного управління, але й стратегічного бачення майбутнього розвитку підприємства.

Стратегічне планування виступає ключовим інструментом у процесі формування довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності, визначення пріоритетних напрямів співпраці з іноземними партнерами, оптимізації ресурсів та мінімізації зовнішньоекономічних ризиків. Саме завдяки стратегічному підходу підприємство здатне адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, ефективно реагувати на виклики міжнародних ринків і забезпечувати стабільне зростання економічних результатів [1].

Зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною складовою функціонування сучасного підприємства в умовах глобалізації світового господарства. Вона виступає важливим чинником економічного розвитку, забезпечує розширення ринків збуту, доступ до іноземних ресурсів, технологій, інвестицій і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [2].

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність є діяльністю суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовигідних економічних відносинах, що здійснюються між ними у різних формах [4]. На рис. 1 показано підсистему управління ЗЕД на підприємстві [3].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства набуває стратегічного значення, адже її результативність визначає не лише фінансову стабільність, але й потенціал довгострокового розвитку підприємства. ЗЕД трансформується з окремої функціональної підсистеми у комплексну систему міжнародної взаємодії, що охоплює зовнішню торгівлю, спільне інвестування, участь у

транснаціональних об'єднаннях, коопераційні зв'язки та інноваційне партнерство.

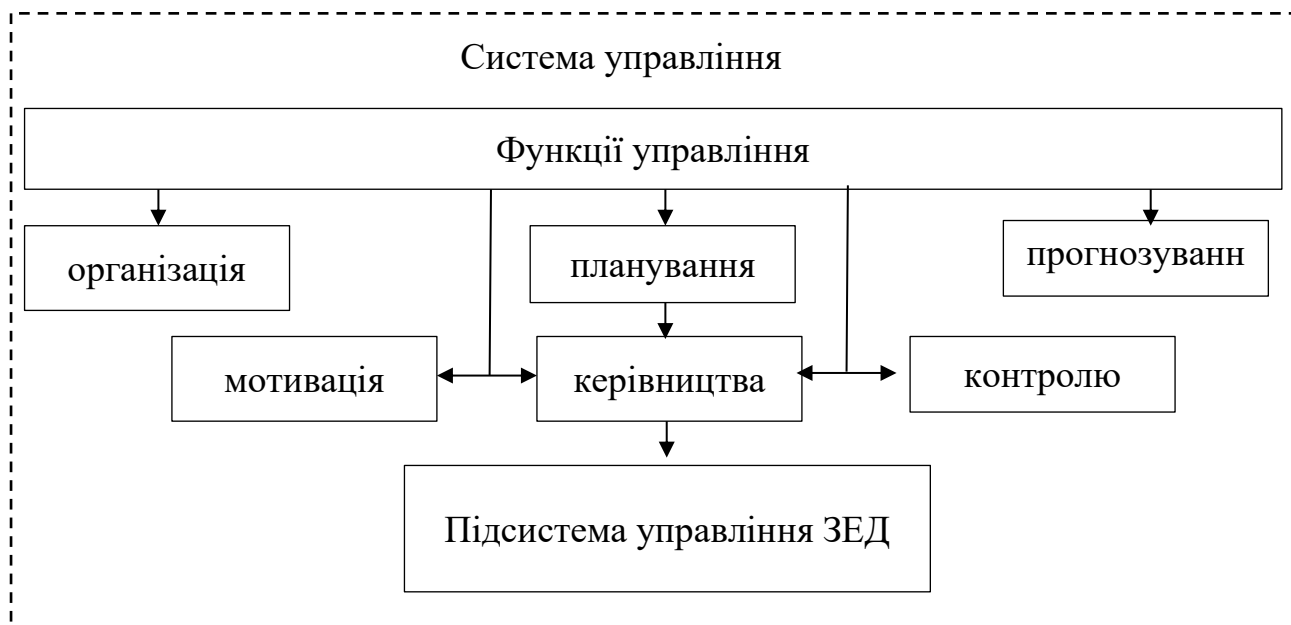


Рис. 1.3. Підсистема управління ЗЕД на підприємстві

Джерело: сформовано за даними [3]

Стратегічне планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності є ключовим інструментом забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Воно дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціонально розподіляти ресурси, визначати пріоритетні напрями розвитку та забезпечувати стійкість підприємства у глобальній економічній системі.

### Список використаних джерел

1. Ганштель В. В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. 2022. Випуск №34. С. 12-14.
2. Горалчук І. В. Стратегічне управління організацією в мовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2024. Випуск №2. С. 145-151.
3. Зеліч В. В., Матвеев М. Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. №5 (5). С. 93-97.

4. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 11.10.2025).

УДК: 339.5:658.012.2

## СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

**Кучерук В.В.**, студент,  
**Чорненька Л.М.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

В умовах глобалізації світової економіки вихід підприємства на зовнішній ринок є важливим напрямом розвитку, що дозволяє розширити збутову мережу, диверсифікувати ризики та підвищити конкурентоспроможність. Для українських підприємств цей процес особливо актуальний, адже міжнародна експансія сприяє залученню інвестицій, впровадженню інновацій та зміцненню позицій на світовому ринку. Ефективна стратегія виходу на зовнішні ринки забезпечує підприємству довгострокову стабільність, прибутковість і розвиток у динамічному середовищі міжнародної конкуренції.

Стратегія виходу на зовнішній ринок – це система довгострокових рішень, спрямованих на вибір цільових закордонних ринків, форми присутності на них і способів досягнення конкурентних переваг. У науковій літературі виділяють такі основні стратегії виходу на зовнішні ринки: експортна стратегія (прямий або непрямий експорт); договірна стратегія (ліцензування, франчайзинг, субпідряд, контракти управління); інвестиційна стратегія (створення спільних підприємств, дочірніх компаній, філій); стратегія стратегічних альянсів і партнерств. Вибір певної стратегії залежить від ресурсного потенціалу підприємства, особливостей продукції, рівня конкуренції, умов державного регулювання та економічної стабільності країни-партнера [2].

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції вихід підприємства на зовнішній ринок стає важливою складовою його стратегічного розвитку. Зовнішньоекономічна діяльність відкриває для підприємств нові можливості – розширення ринків збуту, підвищення рівня прибутковості, залучення іноземних інвестицій, удосконалення технологій та підвищення конкурентоспроможності продукції [1].

Стратегія виходу на зовнішній ринок є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної інтеграції підприємства у світове економічне середовище. Вона визначає напрями, форми, методи та етапи освоєння закордонних ринків з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства, ринкових умов і потенційних ризиків.

Розроблення такої стратегії дає змогу підприємству не лише знайти нові джерела зростання, але й забезпечити стійке функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Саме тому питання формування та реалізації стратегії виходу на зовнішній ринок є надзвичайно актуальним для українських підприємств у період їх інтеграції у світову економіку [3].

На рис. 1.1 показано завдання виходу підприємства на зовнішні ринки.

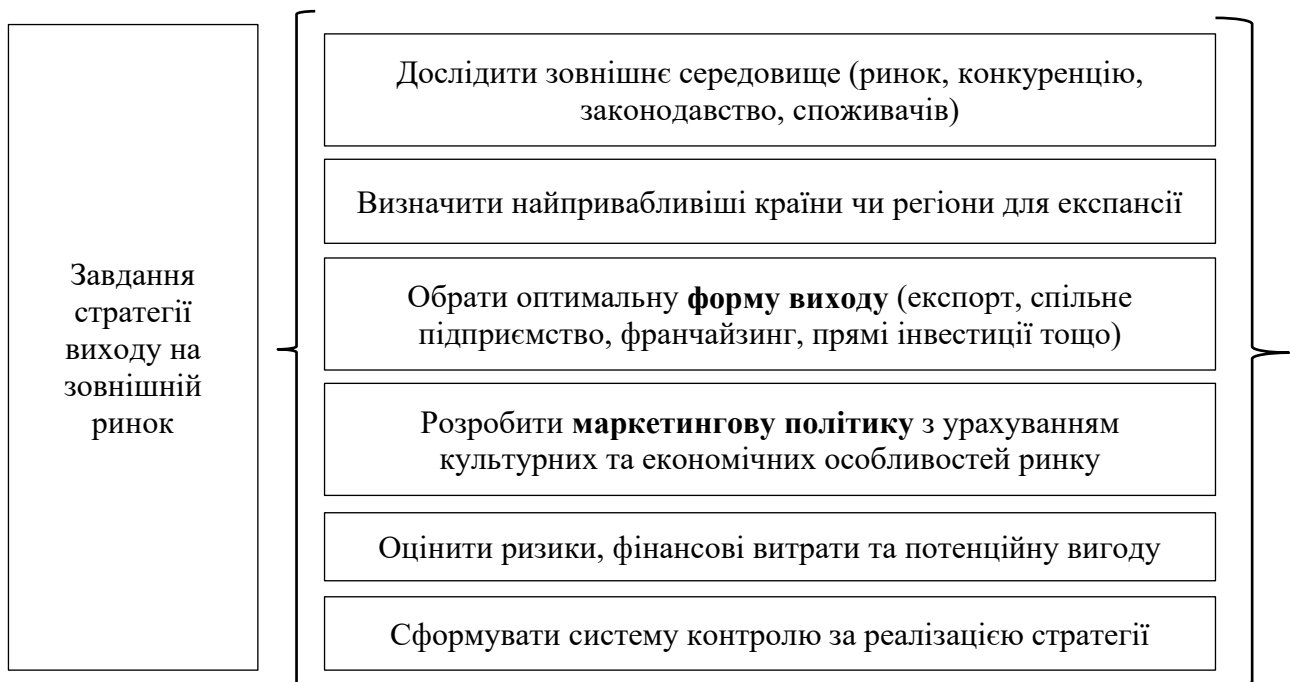


Рис. 1. Головні завдання стратегії виходу на зовнішній ринок

Джерело: сформовано за даними [4]

Для українських підприємств доцільно формувати поетапну стратегію міжнародного розвитку, яка передбачає початковий вихід на близькі регіональні ринки (наприклад, країни ЄС або СНД), поступову диверсифікацію напрямів експорту та інтеграцію в міжнародні ланцюги доданої вартості. Важливу роль відіграє створення бренду з національною ідентичністю, який підвищує впізнаваність і довіру іноземних споживачів.

Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок є комплексом управлінських рішень, що визначають успіх міжнародної діяльності. Її ефективність залежить від системності планування, точності маркетингових досліджень, адаптивності до змін зовнішнього середовища та використання сучасних технологій. Раціонально розроблена стратегія дозволяє підприємству не лише зміцнити позиції на внутрішньому ринку, а й утвердитися як конкурентоспроможний учасник світового економічного простору.

#### **Список використаних джерел**

1. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Видавництво Кондор, 2025. 292 с.
2. Ганштель В. В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. 2022. Випуск №34. С. 12-14.
3. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Випуск №4. С. 64-71.
4. Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. Випуск №6. С. 23-29.

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Завалій Т.В.**, студент,  
**Кузьменко С.В.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває у стані активної трансформації, зумовленої реформами, діджиталізацією, інтеграцією до європейського медичного простору та зростанням потреб пацієнтів у якісних медичних послугах. Одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності медичних закладів є впровадження інновацій. Управління інноваційним розвитком стає важливою складовою стратегічного менеджменту у сфері охорони здоров'я, оскільки забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, зростання конкурентоспроможності та підвищення якості медичних послуг.

Під інноваціями у сфері охорони здоров'я розуміють процес створення, формування, впровадження та поширення нових технологій, ідей, методів організації або управління, що спрямовані на поліпшення якості медичної допомоги, підвищення рівня її доступності, ефективності та безпеки для всіх пацієнтів [1]. Крім того інновації можуть стосуватися як медичних технологій (таких як діагностика, ліки, обладнання тощо) так і в цілому систем управління охороною здоров'я (тобто телемедицина, електронні медичні картки, нові моделі фінансування та інше) [3].

Щодо трендів інновацій в медичній сфері, зазначимо, що на першому місці нині є роботизація, 3Д-друк та штучний інтелект (рис. 1).

Інноваційна діяльність у ЗОЗ є досить важливим компонентом підвищення якості надання медичних послуг, ефективного управління й поліпшення результатів лікування пацієнтів. Застосування інновацій в медичних закладах дозволяє швидко реагувати на сучасні виклики та задовольняти зростаючі потреби всіх пацієнтів [2].

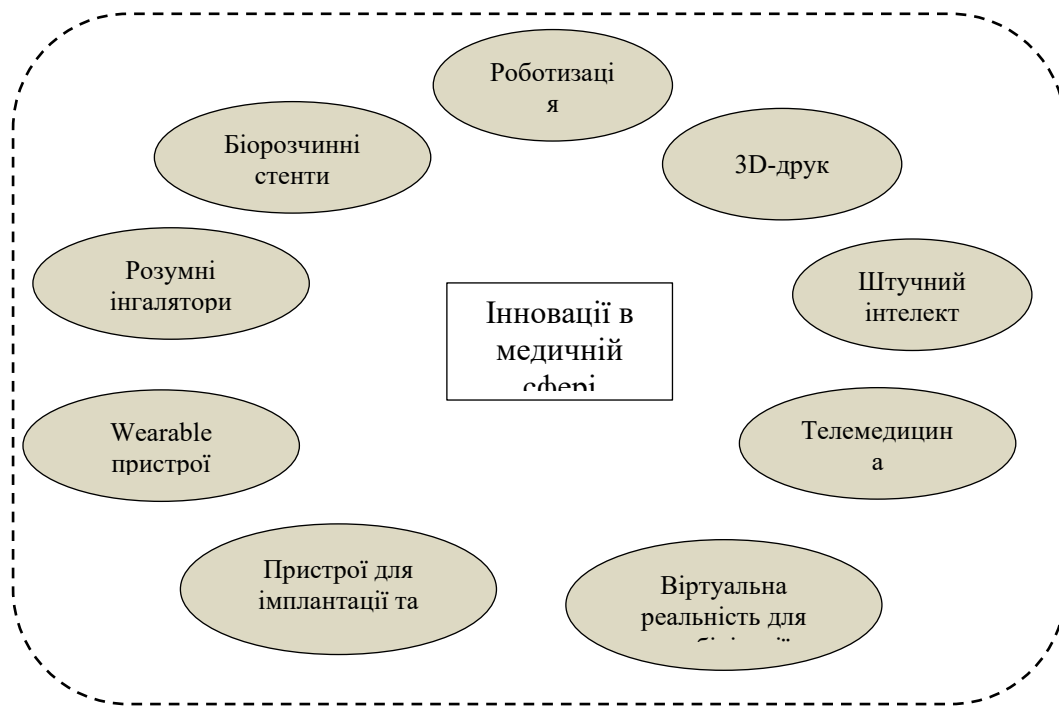


Рис. 1. Інновації в медичній сфері  
Джерело: сформовано за даними [2]

Ефективність управління інноваційним розвитком закладів охорони здоров'я в більшій мірі визначається саме наявністю та успішним функціонуванням відповідного дієвого механізму. У зв'язку з цим створення дієвого та ефективного механізму управління інноваційним розвитком закладів охорони здоров'я потребує особливої уваги. Саме тому сформований ефективний механізм управління інноваційним розвитком закладів охорони здоров'я повинен забезпечувати досягнення цілей та завдань, які стоять перед керівництвом закладу до конкретних кінцевих результатів.

Ефективне управління інноваційним розвитком закладів охорони здоров'я є необхідною умовою підвищення якості медичних послуг, оптимізації витрат та забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я України. Інновації в медицині – це не лише технології, а й нові підходи до управління, фінансування та взаємодії з пацієнтами. Успіх реформ галузі значною мірою залежить від здатності керівників медичних закладів упроваджувати інноваційні рішення та формувати культуру постійного розвитку.

## Список використаних джерел

4. Блішук К. М., Стефанишин Б. В. Управління інноваційним розвитком організації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4936/4880> (дата звернення: 11.10.2025).
5. Коротка В. О., Мокринський В. А. Технології штучного інтелекту в сучасній медицині: впровадження та проблематика. Цифрова медицина. 2024. Вип. 5. С. 119-121.
6. Лукаш С. Мінімізація ризиків інноваційного розвитку бізнесу (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. URL: [https://doi.org/10.26642/ЕМА-2021-4\(98\)-37-41](https://doi.org/10.26642/ЕМА-2021-4(98)-37-41) (дата звернення: 16.10.2025).

УДК: 614.2:005.96

### УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Корольова Т.О.**, студент,  
**Кузьменко С.В.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я України ключову роль у забезпеченні якості медичних послуг відіграє персонал. Саме людські ресурси визначають ефективність функціонування закладів охорони здоров'я, рівень професійної компетентності медичного обслуговування та здатність закладу адаптуватися до нових викликів. Управління розвитком персоналу стає стратегічним напрямом діяльності керівництва медичних установ, адже формування професійно компетентного, мотивованого і згуртованого колективу є запорукою успішного розвитку всієї системи охорони здоров'я [2].

Під системою управління розвитком персоналу в медичному закладі розуміють сукупність методів, принципів, організаційних форм й процесів, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації та ефективності роботи медичного і немедичного персоналу. Вона забезпечує адаптацію працівників саме до змін у сфері охорони здоров'я (мова йде про реформи, нові технології, стандарти) й підтримує якість надання медичних послуг та конкурентоспроможність медичного закладу [3].

Управління персоналом ЗОЗ є цілеспрямованою діяльністю керівництва медичного закладу з питань розробки концепції, стратегії та ефективного механізму управління людськими ресурсами. При цьому головними критеріями управління персоналу представлені на рис. 1.

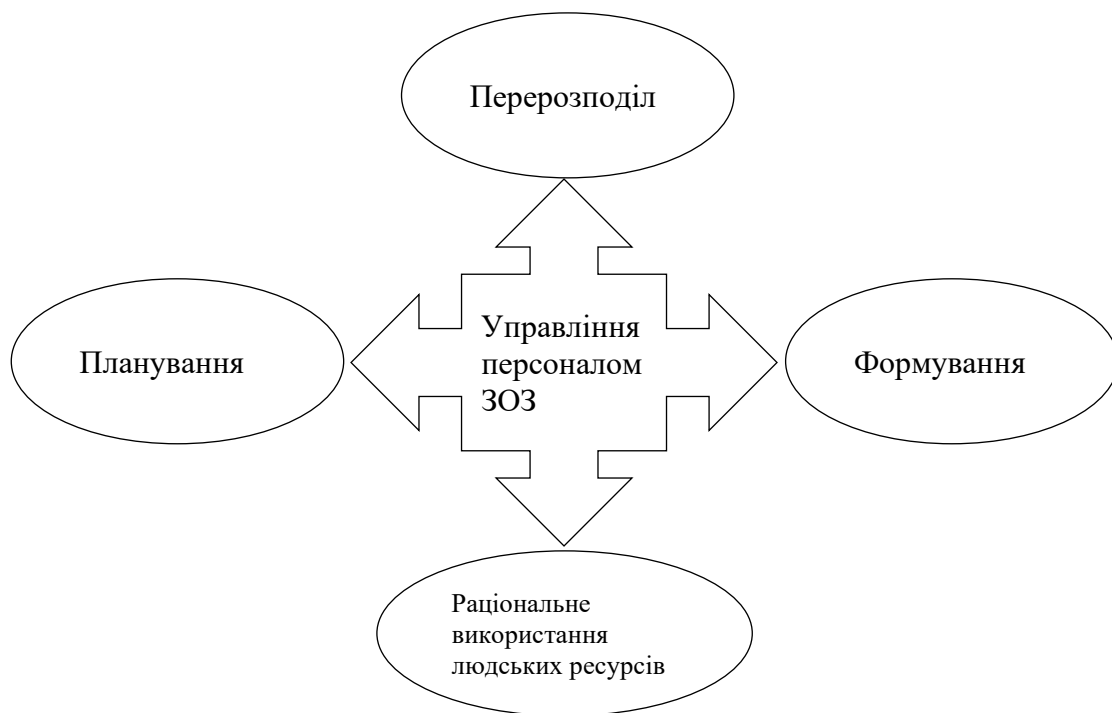


Рис. 1. Критерії управління персоналом закладом охорони здоров'я

Джерело: сформовано за даними [1]

Управління розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я є важливою складовою їх стратегічного управління. Ефективна кадрова політика забезпечує підвищення якості медичних послуг, зниження плинності кадрів та формування

позитивного іміджу закладу. Інвестування у розвиток персоналу – це інвестиції у майбутнє медичної галузі, які сприяють створенню конкурентоспроможної системи охорони здоров'я, орієнтованої на інновації, професіоналізм і людяність.

До напрямів удосконалення розвитком персоналу в закладах охорони здоров'я можна виокремити: розроблення стратегій управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я; створення центрів професійного розвитку на базі медичних закладів; цифровізація управління персоналом, зокрема використання HRM-систем для моніторингу компетенцій; запровадження систем нематеріальної мотивації тобто наставництва, визнання досягнень, участі в конференціях і наукових заходах.

### **Список використаних джерел**

- 1.Бойко В. Командна взаємодія як фактор підвищення ефективності медичних закладів. *Управління та лідерство в охороні здоров'я*. 2021. № 4, С. 22-27.
- 2.Бричко А. М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. 2022. (36). DOI: 10.32782/25240072/2022-36-27 (дата звернення: 01.10.2025).
- 3.Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Магур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інновації: практика та досвід*. 2025. Вип. №1. С. 44-52.

## УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Гаєв Д.С., студент,  
Костюк О.Д., к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна

Інвестиційна діяльність є одним із ключових напрямів розвитку підприємства, що визначає його фінансову стійкість, конкурентоспроможність і перспективи зростання. В умовах нестабільного економічного середовища України ефективне управління інвестиціями набуває особливого значення, адже дозволяє раціонально використовувати ресурси, залучати капітал і забезпечувати інноваційне оновлення виробництва. Метою управління інвестиційною діяльністю є формування, реалізація та контроль інвестиційної політики підприємства для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Інвестиційна діяльність підприємства – це сукупність практичних дій, спрямованих на реалізацію інвестиційних проєктів, придбання активів, модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей. Управління цією діяльністю передбачає комплексне вирішення завдань, пов'язаних із вибором джерел фінансування, оцінкою ризиків і контролем ефективності інвестицій [3]. Основними завданнями управління інвестиційною діяльністю є:

- формування інвестиційної стратегії відповідно до цілей підприємства;
- аналіз інвестиційного потенціалу;
- оцінка ефективності інвестиційних проєктів;
- вибір оптимальних джерел фінансування;
- моніторинг результатів реалізації інвестиційних рішень.

Головними етапами управління інвестиційною діяльністю підприємства є: аналітичний етап (передбачає оцінювання внутрішніх і зовнішніх умов інвестування, визначення напрямів розвитку та оцінку інвестиційних можливостей), планування інвестицій (формується стратегічна програма

інвестування, визначаються пріоритети та обсяги фінансування), реалізація інвестиційних проєктів (забезпечується управління ресурсами, контроль термінів, якості та вартості проєктів), оцінювання ефективності (проводиться аналіз економічних результатів, розрахунок показників (NPV, IRR, PI, термін окупності), контроль та коригування (здійснюється контроль використання капіталу й приймаються рішення щодо вдосконалення інвестиційної політики).

На рис. 1 наведено систематизовані характеристики інноваційної діяльності.

Удосконалення управління інвестиційною діяльністю підприємства полягає саме в реалізації проєкту в досить короткі терміни, й також в зведенні всіх інвестиційних ризиків до мінімуму. Будь-який інвестиційний проєкт передбачає наявність трьох основних учасників: інвестор, що інвестує власні кошти з метою їх збільшення; підприємство, що займається безпосереднім впровадженням проєкту; та держава. При цьому підприємство прагне до максимізації прибутку та до підвищення своєї ринкової вартості [1].

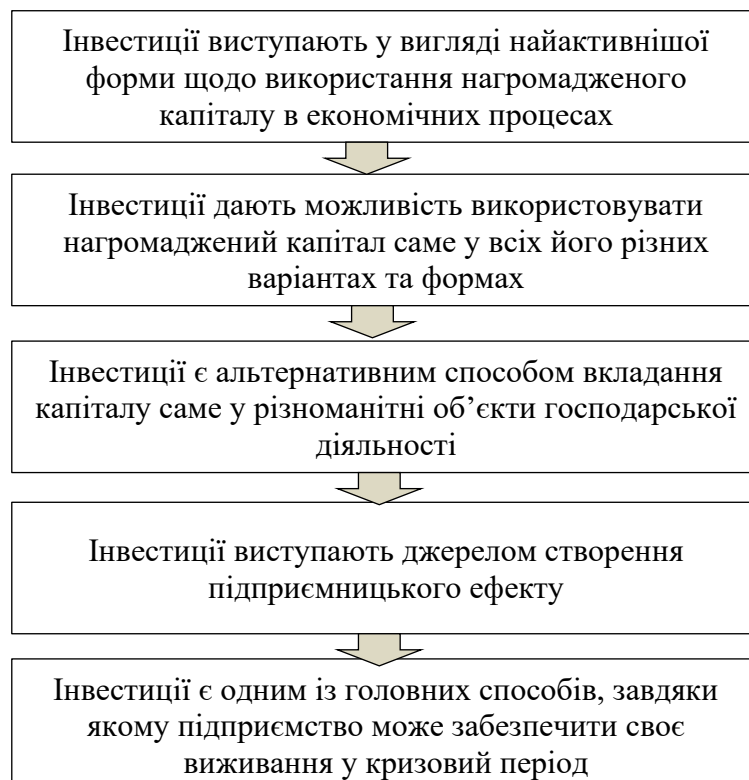


Рис. 1. Головні характеристики інвестицій підприємства для організації управління інвестиційною діяльністю  
Джерело: сформовано за даними [2]

Ефективне управління інвестиційною діяльністю є запорукою сталого розвитку підприємства. Рациональне використання інвестиційних ресурсів, грамотне планування та аналіз ризиків забезпечують зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності й інноваційне оновлення виробництва. У сучасних умовах особливого значення набуває формування стратегічного підходу до інвестиційного менеджменту, орієнтованого на довгостроковий розвиток підприємства та інтеграцію в глобальний економічний простір.

### Список використаних джерел

1. Актуалізація методики аналізу інвестиційної діяльності на регіональному рівні. *Бізнес Інформ*. 2024. Випуск № 11. С. 134-140. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-11\\_0-pages134\\_140.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages134_140.pdf) (дата звернення: 11.10.2025).
2. Бланк І. О., Гуляєва Н. М., Вавдійчик І. М. Інвестиційний менеджмент: підручник: Київ: Видавництво Державний торговельно-економічний університет, 2023. 504 с.
3. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск № 31. С. 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-31-63 (дата звернення: 01.10.2025).

УДК: 658.012.2:339.137.2

### УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Ревенко С.В.**, студент,  
**Кузьменко С.В.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку, займати стійкі позиції серед конкурентів та забезпечувати стабільний розвиток. В умовах глобалізації, динамічних змін

ринкової кон'юнктури та високої конкуренції ефективно управління конкурентоспроможністю стає ключовим чинником стратегії підприємства.

Мета управління конкурентоспроможністю – формування і реалізація системи заходів, спрямованих на підвищення привабливості продукції або послуг, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, що відображає його потенціал у боротьбі за споживача, частку ринку, прибутковість й стабільність розвитку [2]. У більш широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства це здатність адаптуватися до змін ринкових умов і зберігати свої позиції за рахунок ефективного використання ресурсів, інновацій, маркетингу, якості продукції та управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства відображає здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж інші учасники ринку, і забезпечувати економічні переваги. Управління цим процесом передбачає системний підхід, що включає [1]:

- аналіз внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства;
- оцінку зовнішніх факторів ринкового середовища;
- формування конкурентних стратегій;
- контроль за реалізацією заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Особливості конкурентоспроможності підприємства зображено на рисунку 1.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно: впроваджувати системи стратегічного планування та контролю; використовувати інновації у продукції та процесах; підвищувати кваліфікацію працівників та формувати корпоративну культуру, орієнтовану на конкурентні переваги; здійснювати комплексний маркетинговий аналіз і прогнозування ринкових тенденцій; оптимізувати виробничі та управлінські процеси для зниження витрат.



Рис. 1. Особливості конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано за даними [3]

Управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим фактором його стабільного розвитку та успішної діяльності на ринку. Ефективне управління передбачає комплексний підхід, поєднання аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку та реалізацію стратегій підвищення конкурентних переваг. У сучасних умовах підприємства, що активно застосовують інновації, стратегічне планування та ефективне управління ресурсами, здатні забезпечити стійку конкурентоспроможність і зростання на ринку.

#### Список використаних джерел

1. Бугас В. В., Руднічок В. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. Випуск № 1(15). С. 121-135.
2. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Випуск № 154. С. 93-97.
3. Кваша С. М., Пилипенко О. М., Вакуленко В. Л. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках.

**УДК: 658.012.45:005.57**

## **КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Бородатий І.В.** студент,  
**Тюріна А.А.** к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасних умовах, коли ринок швидко змінюється і конкуренція зростає, важливою умовою успішної роботи підприємства є добре налагоджені комунікаційні процеси. Від рівня розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій залежить не лише оперативність прийняття управлінських рішень, а й згуртованість колективу, рівень мотивації персоналу та результативність реалізації стратегічних цілей підприємства.

Комунікація в організаційній системі – це безперервний процес взаємодії між працівниками, фахівцями та керівництвом компанії, під час якого відбувається обмін інформацією, даними, думками, емоціями та ідеями [9, с. 236]. Роль комунікацій у системі управління підприємством ілюструється на рис. 1.1.

Класичні моделі комунікацій (Г. Лассвел, К. Шеннон – У. Вівер, Д. Барнлунд, В. Шрамм) пояснюють механізм передачі та сприйняття повідомлень, а сучасні теорії підкреслюють інтерактивний і безперервний характер комунікаційного процесу [3, с.26-30].

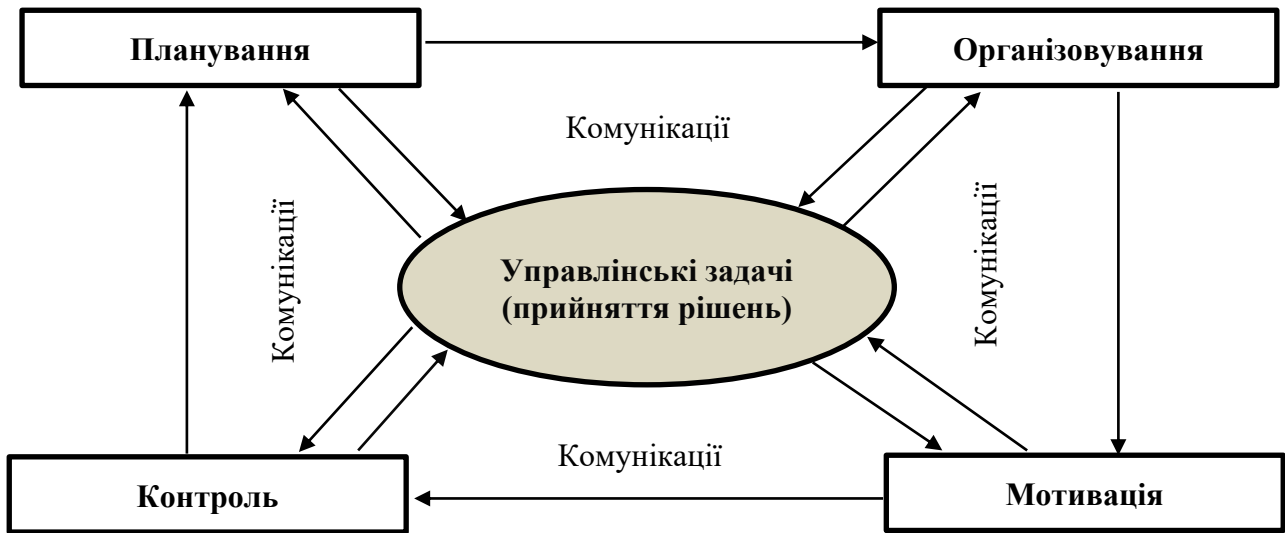


Рис. 1.1. Місце комунікацій у процесі управління підприємством

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома чи більше людьми, в результаті якого відбувається не тільки прийняття інформації одержувачем, а й її розуміння (рис.1.2) [1, с.11-15].

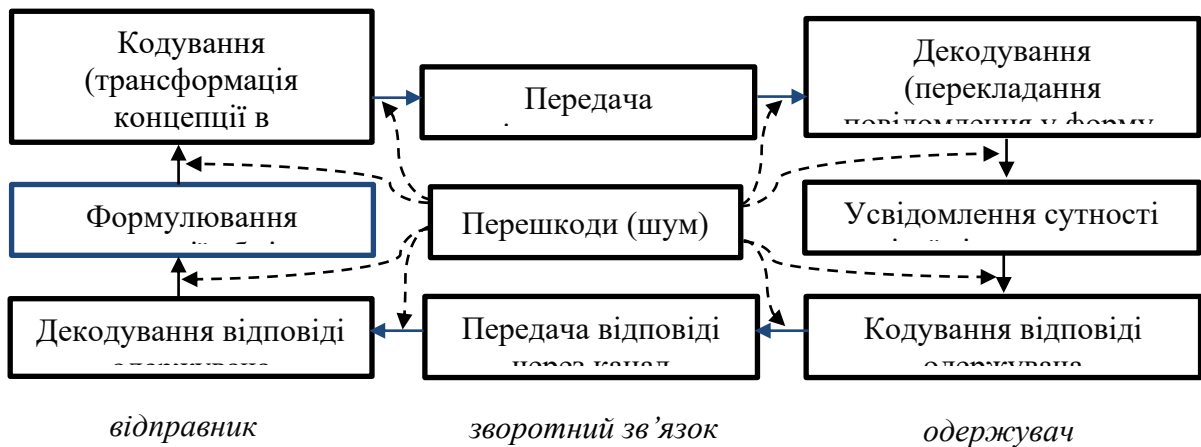


Рис. 1.2. Комунікаційний процес

Організація комунікаційного процесу на підприємстві передбачає створення цілісної системи обміну інформацією, у якій визначено учасників, канали, форми та правила взаємодії. Ефективна комунікація ґрунтується на принципах своєчасності, достовірності, відкритості, цілеспрямованості та гнучкості. Важливо забезпечити баланс між формальними та неформальними каналами зв'язку, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та знижує ймовірність інформаційних втрат [2, с. 78].

Таким чином, усі складові елементи об'єднуються в єдину систему – комунікаційний процес, який включає чотири основні етапи [5, с.320–323]:

- виникнення ідеї;
- кодування та вибір каналу передачі;
- передача повідомлення;
- декодування отриманої інформації.

На ефективність управління суттєво впливають комунікаційні бар'єри – технічні, психологічні та організаційні. Вони можуть спотворювати зміст повідомлень, знижувати рівень довіри між учасниками комунікації та гальмувати процес ухвалення рішень [4, с.25-29]. Зокрема, комунікаційний бар'єр, такий як «фільтрація» інформації, є серйозною причиною неефективних управлінських рішень, особливо при передачі даних вгору ієрархією. Так, коли працівники, побоюючись негативних наслідків, приховують або пом'якшують погані новини про проблеми чи невдачі, керівництво отримує викривлену картину реального стану справ і втрачає здатність своєчасно та адекватно реагувати на критичні ситуації [7, с.94-95]. З метою підвищення результативності інформаційних потоків доцільно впроваджувати системи зворотного зв'язку, стандарти інформаційних повідомлень та сучасні цифрові інструменти корпоративних комунікацій

Якість комунікаційних процесів безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень. Висхідні комунікації дозволяють працівникам донести до керівництва пропозиції та зауваження, низхідні – забезпечують доведення завдань і цілей до виконавців, горизонтальні – сприяють координації дій між підрозділами. Своєчасний і точний обмін інформацією зменшує ризики прийняття помилкових рішень, сприяє швидшому реагуванню на зміни ринкової ситуації й підвищує конкурентоспроможність підприємства [6].

В умовах цифрової трансформації доцільно використовувати сучасні технології – корпоративні платформи, хмарні сервіси, месенджери, відеоконференції, що забезпечують інтеграцію інформаційних потоків і

доступність даних у реальному часі. Це дозволяє не лише оптимізувати комунікаційні процеси, а й скоротити витрати часу на обробку інформації, підвищити прозорість і контрольованість управлінських рішень [8].

Зокрема, системи електронного документообігу (E-docs) та корпоративні портали забезпечують централізований та авторизований доступ до інформації, фіксуючи кожен етап руху документа, що мінімізує вплив людського фактора і чітко закріплює відповідальність. Аналіз комунікаційних процесів на підприємстві ТОВ «ВІЖН 4» показав, що впровадження системи електронного документообігу (E-docs) дозволило скоротити середній час погодження договорів з 4-7 робочих днів до 1-2, що підтверджує високу ефективність цифрових інструментів. Крім того, хмарні рішення для спільної роботи (наприклад, Microsoft 365) та інструменти для відеоконференцій (Zoom) підвищують прозорість завдяки одночасній роботі над файлами та оперативній фіксації рішень прийнятих на нараді [11].

Крім цифрових рішень, удосконалення комунікацій вимагає системного розвитку компетенцій персоналу. З цією метою доцільно створювати корпоративний електронний університет як ключовий інструмент безперервного професійного розвитку, що уніфікує стандарти знань та сприяє горизонтальній комунікації. Важливо також впроваджувати стандартизовані адаптаційні програми для нових співробітників (з обов'язковим навчанням ключовим бізнес-процесам) для зниження ризику помилок та стресу на початковому етапі [12, с.21]. Паралельно, щоб подолати психологічні бар'єри, керівникам та іншим працівникам слід проходити тренінги з активного слухання та емоційного інтелекту. Це ефективний спосіб покращити взаємодію між різними командами [10, с.58].

Отже, комунікаційні процеси є фундаментом ефективного управління підприємством. Вони забезпечують взаєморозуміння між суб'єктами управління, створюють умови для прийняття обґрунтованих рішень, сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищенню

продуктивності праці. Раціональна організація комунікацій і впровадження сучасних інформаційних технологій стають визначальними чинниками успішного функціонування сучасних підприємств.

### Список використаних джерел

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. Ред. О. О. Авраменко. Івано Франківськ: Лілея НВ, 2015. 160 с.
2. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. Посіб. / В. О. Василенко. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
3. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навч. Посіб. / М. І. Васильченко, В. В. Гришко. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
4. Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів бакалаврського рівня / К. О. Великих. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. 72 с.
5. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. 389 с.
6. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13, ч. 1. С. 136-140.
7. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
8. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 127-132.
9. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
10. Сумець О. М. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник / О. М. Сумець. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 с.
11. Шатілова О. В., Осокін М. Г. Застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій в бізнесі // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки, 2024. № 7 (87), т. 2. С. 54-62.
12. Шобаніна О. В., Тищенко С. І., Хилько І. І., Крайній В. О. Комунікаційні технології: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2021. 70 с.

**Пінчук І.В.**, аспірант,  
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,*

Розуміння особливостей взаємодії представників різних культур у процесі міжкультурної комунікації має ключове значення, адже міжнародна бізнес-діяльність ґрунтується на ефективному встановленні та підтримці міжособистісних контактів.

Крос-культурні комунікації визначаються сукупністю мовних, поведінкових і ціннісних особливостей, які проявляються через національні традиції, культурні норми та етичні стандарти ділового спілкування. Джерелом непорозумінь між представниками різних культур можуть бути розбіжності у системах цінностей, моделях комунікації, а також у сприйнятті простору, часу та соціальних ролей.

Міжкультурне лідерство відіграє ключову роль у багатонаціональних і різноманітних робочих середовищах, відкриваючи шлях до інклюзивності, інновацій та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Ефективне керівництво у міжкультурному контексті сприяє розвитку командної взаємодії та творчого мислення, оскільки враховує та інтегрує різні культурні погляди й цінності.

Передусім, міжкультурне лідерство формує інклюзивну організаційну культуру, де кожен працівник, незалежно від національного чи культурного походження, відчуває повагу, визнання й належність до команди. Така атмосфера підсилює мотивацію, сприяє продуктивності та зміцнює корпоративну єдність.

Крім того, управління різноманіттям стимулює появу нових ідей та нетрадиційних підходів до вирішення проблем. Лідери, які ефективно поєднують різні світогляди й управлінські стилі, здатні формувати більш інноваційні рішення, які підвищують адаптивність і конкурентоспроможність організації.

У глобалізованому світі бізнесу міжкультурна компетентність керівників є критично важливою для побудови міжнародного партнерства, ефективної комунікації зі стейкхолдерами різних культур і адаптації управлінських стратегій до специфіки локальних ринків. Саме тому міжкультурне лідерство стає фундаментом сучасного стратегічного менеджменту та сталого розвитку організацій.

З розширенням масштабів міжнародного бізнесу організації з культурно різноманітним персоналом отримують суттєві переваги у виході на нові ринки. Команди, які надають пріоритет міжкультурній обізнаності, демонструють вищу ефективність у веденні переговорів із зарубіжними колегами, здатність адаптувати стратегії до локальних особливостей і формувати довгострокові, довірливі відносини з глобальними партнерами.

На сучасному етапі, в умовах інтенсифікації міграційних процесів та інтернаціоналізації трудових ресурсів, зростає потреба у глибшому розумінні закономірностей взаємодії національних бізнес-моделей як у зовнішньоекономічній діяльності, так і в межах держав, що стають дедалі більш полікультурними. Така культурна диверсифікація персоналу актуалізує питання перегляду традиційних підходів до управління людськими ресурсами, вимагаючи їх адаптації до міжкультурних відмінностей, нових етичних норм і моделей комунікації.

Для того, щоб зрозуміти, як працюють компанії в умовах різних культур, як поєднуються інтереси різних за національністю менеджерів з користю для організацій, потрібно вміти вийти за межі власних культурних стереотипів.

Світовий досвід показує, що найуспішнішою стратегією досягнення високої міжкультурної компетентності є інтеграція чи збереження власної культурної ідентичності при оволодінні культурою інших народів.

Для організацій, які прагнуть до сталого розвитку й міжнародного партнерства, розвиток міжкультурної компетентності лідерів є стратегічною необхідністю. Саме вона забезпечує здатність ефективно взаємодіяти в полікультурному середовищі та приймати зважені рішення.

**Список використаних джерел:**

1. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес – етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 1 (77). С. 44–50.
2. Костюк О.Д., Алексеєва К.А., Міщенко І.А. Крос-культурний менеджмент. Навч. Посіб. К.:ЦП «Компринт», 2022. 220 с.

УДК 368.5

**THE NECESSITY OF HEDGING RISKS ON THE AGRICULTURAL MARKET DURING TRADE WARS: EVIDENCE FROM UKRAINE**

**Клименко М.С.** здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, спеціальність 051 «Економіка», ОНП «Економіка підприємств та галузей національного господарства»,  
**Діброва Л.В.**, к.е.н., доцент кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності НУБіП України,  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна*

Trade conflicts increase price and currency volatility on agricultural markets, threatening farm incomes and national export revenues. This paper argues for the systematic use of financial hedging tools (futures, forwards, options, FX hedges) combined with insurance and policy measures. Focus crops: maize, wheat, sunflower oil, rapeseed, soybean, barley. Empirical evidence for Ukraine (2015–2024; 2025 through 10/27/2025) shows higher volatility and export shocks during periods of trade tensions, demonstrating the economic rationale for hedging [1, 2, 3].

Agriculture is a cornerstone of Ukraine's economy, contributing roughly 12–14% of GDP (2024) and about 40% of total exports (2024) [1, 2]. Major export commodities include maize, wheat, sunflower oil, rapeseed, soybean and barley. Trade wars (tariffs, embargoes, quotas, non-tariff barriers) raise uncertainty, disrupt trade flows and increase price volatility [4, 5]. The objective of these theses is to demonstrate the need for hedging in Ukraine's agri-sector and provide practical recommendations.

Risk profile during trade wars Trade conflicts amplify multiple risk types:

- Price risk: international prices for cereals and oilseeds react sharply to policy shocks [4, 6].
- Currency risk: USD/UAH volatility increases domestic income uncertainty for exporters [7, 8].
- Logistics and counterparty risk: port closures, rerouting, buyer-side restrictions and delayed payments [2, 5].
- Regulatory/reputational risk: shifting certification and buyer requirements [3, 5].

Data and methodology (data through 10/27/2025) Primary sources: State Statistics Service of Ukraine (Ukrstat) [1], Ministry of Agrarian Policy and Food (MAPA) [2], UN Comtrade [3], FAOSTAT [4], UkrAgroConsult [5], APK-Inform [6], World Bank commodity indices [7], Bloomberg [8]. Timeframe: annual series 2015–2024 plus 2025 year-to-date (through 10/27/2025). Indicators: production (tons), exports (tons and USD), unit export prices (USD/ton), monthly USD/UAH volatility [1–8].

Observed volatility and trade shocks Commodity price volatility (FOB Black Sea and global benchmarks) spiked during 2018 trade tensions and throughout 2022–2024 due to combined geopolitical and trade disruptions [5, 6, 7]. Sunflower oil and wheat displayed particularly high intra-year swings ( $\pm 20\text{--}35\%$ ) [5, 6]. Monthly USD/UAH volatility rose from  $\sim 3\%$  (2019–2020) to  $\sim 8\text{--}12\%$  (2022–2024), amplifying currency risk [8]. Export rerouting toward EU markets increased after 2022 while traditional markets showed larger year-to-year variation [1, 2, 3].

Why hedging is necessary? Hedging stabilizes cash flows, protects margins and facilitates access to credit [7, 9]. Example: a maize exporter with 50,000 mt exposure

facing a 20% price drop could lose approximately USD 5–7 million; hedging 50% via futures reduces earnings variance at known margin/premium cost [4, 9]. FX forwards lock local-currency proceeds for USD- or EUR-invoiced contracts [8].

#### Recommended instruments and strategies

- Futures: use for price locking; monitor basis risk between exchange and local prices [4, 9].
- Forwards: tailored OTC forwards with banks/buyers for specific terms [3, 9].
- Options: put options to secure downside while preserving upside [9].
- FX forwards/options: hedge currency exposure for foreign-currency contracts [8].
- Index/parametric insurance: mitigate production risks that compound trade shock effects [5, 6].
- Portfolio approach: combine instruments per crop seasonality; hedge ratios 30–70% depending on risk appetite and market conditions [9].

Crop-specific implementation (maize, wheat, sunflower oil, rapeseed, soybean, barley)

- Maize & Wheat: prioritize futures/forwards and FX hedges; hedge pre-harvest and across marketing windows [4, 8].
- Sunflower oil: use options and futures combinations; manage inventory timing [5, 6].
- Rapeseed & Soy: use forwards and cross-hedging if direct futures liquidity is low [3, 5].
- Barley: bilateral forwards and pooled marketing for SMEs [2, 3].

#### Institutional and policy recommendations

- Develop local hedging platforms and standardized Black Sea contracts [2, 4].
- Promote cooperative pooled hedging for SMEs [2, 5].
- Improve market information and education on derivatives [1, 9].
- Consider temporary support (premium subsidies, guarantee funds) during acute trade wars [2, 7].

Limitations and risks Basis risk: limited derivatives liquidity, counterparty risk, and potential regulatory constraints [3, 4, 9]. Trade bans can complicate fulfillment of forward obligations; include contingency and force-majeure terms [3, 5].

Given Ukraine's export orientation and observed volatility through 2024–2025, hedging is essential for risk management during trade wars. Policy support and market infrastructure improvements will broaden access and effectiveness for producers of maize, wheat, sunflower oil, rapeseed, soybean and barley [1–9].

### References

1. State Statistics Service of Ukraine (Ukrstat). Production and trade statistics. <https://ukrstat.gov.ua> (accessed Oct 2025).
2. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (MAPA). Annual reports and export data. <https://minagro.gov.ua> (accessed Oct 2025).
3. UN Comtrade. International trade statistics. <https://comtrade.un.org> (accessed Oct 2025).
4. FAOSTAT. Food and Agriculture Data. <http://www.fao.org/faostat> (accessed Oct 2025).
5. UkrAgroConsult. Market reports (grains and oilseeds), 2018–2025.
6. APK-Inform. Black Sea grain and oilseed market intelligence, 2019–2025.
7. World Bank. Commodity Markets Outlook and World Bank Open Data (price indices), 2018–2025.
8. Bloomberg L.P. USD/UAH exchange rates and volatility metrics, 2015–2025.
9. Hull, J. C. Options, Futures, and Other Derivatives. Pearson.

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Корх С.С.**, студентка

**Голомша Н.Є.**, к.е.н., доцент

кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД

*Національний університет біоресурсів і*

*природокористування України, м. Київ, Україна*

В умовах постійних глобалізаційних перетворень, загострення конкурентної боротьби, турбулентності світових ринків та економічних викликів, зумовлених військовими діями та кліматичними змінами для вітчизняних аграрних компаній все більшої актуальності набуває питання формування ефективної конкурентної стратегії. Адже саме конкурентна стратегія дозволяє підприємству забезпечити довгострокові конкурентні переваги, оптимізувати ресурсний потенціал, підвищити ефективність управління та зміцнити його позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Конкурентна стратегія є основою стійкого розвитку та успіху українських аграрних компаній у глобальному ринковому середовищі. Вона дозволяє не лише реагувати на зміни, а й формувати власні конкурентні переваги, підвищувати ефективність виробництва, зміцнювати позиції на зовнішніх ринках та забезпечувати продовольчу безпеку країни.

Для провідних вітчизняних аграрних компаній, таких як ІМК, успіх залежить від здатності не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати конкурентні переваги, які б забезпечили сталий розвиток [3, с. 680]. Актуальність дослідження посилюється потребою інтегрувати традиційні стратегічні підходи з сучасними концепціями сталості та інновацій.

Управління конкурентною стратегією підприємства здійснюється на основі фундаментальних принципів: врахування особливостей конкурентного поля; адаптація до змін у зовнішньому середовищі; врахування масштабів конкуренції та використання наявних конкурентних переваг [1, с. 424].

Найбільш логічна послідовність розробки, впровадження та реалізації конкурентної стратегії на ІМК включає чотири ключові етапи:

- Визначення прийнятної стратегії конкурентного розвитку через формування конкурентних переваг;
- Формулювання стратегії, яка конкретизує короткострокові та довгострокові проекти;
- Використання міні-стратегій ринкових дій, відповідно до конкурентної ситуації;
- Реалізація стратегії з одночасною систематичною та безперервною оцінкою результатів, дослідженням можливих відхилень та швидким реагуванням на зміни [2, с. 404].

Таблиця 1.

#### Аналіз елементів конкурентної стратегії ІМК

<b>Елементи</b>	<b>Характеристика</b>
Велика земельна база	Близько 120 тис. Га землі, що дозволяє досягати ефекту масштабу.
Фокусування на продуктивності	Впровадження сучасної агротехніки, автоматизація операцій, мінімізація простоїв, агромоніторинг.
Контроль витрат	Оптимізація посівних структур, обмеження капітальних витрат, локалізація витрат на добрива і паливо.
Власна інфраструктура	Елеватори, парк техніки, логістичні об'єкти знижують залежність від сторонніх постачальників.
Ризик-менеджмент	Приділяється увага погодним, фінансовим і ринковим ризикам через диверсифікацію і страхування

Джерело: власна розробка.

Аналіз конкурентної стратегії ІМК показав, що основними конкурентними перевагами компанії є:

- стабільні прибутки завдяки контролю витрат навіть у кризових умовах;
- низька собівартість продукції, що є важливою перевагою при коливанні конкурентних цін;
- можливість масштабування без значного підвищення витрат.

До основних недоліків конкурентної стратегії компанії ІМК доцільно віднести:

- обмежену гнучкість до змін ринку (на відміну від стратегій диференціації);
- менша увага до брендингу, ESG-підходів або інноваційного іміджу, що важливо на зовнішніх ринках;
- залежність від обсягів виробництва (сезонність, кліматичні ризики).

На корпоративному рівні ІМК реалізує стратегію диверсифікації, що дозволяє розподіляти ризики між сегментами. Це забезпечує фінансову стабільність навіть при падінні цін на зерно, хоча і збільшує складність управління різними напрямками. В окремому сегменті молочного тваринництва ІМК застосовує стратегію диференціації, що забезпечує лояльність споживачів та можливість встановлення преміальної ціни.

Дослідження стратегічних позицій основних бізнес-одиниць ІМК за допомогою Матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи) показав наступні результати, які ілюструють поточний стан портфеля бізнесу (Табл. 2).

Таблиця 2

Позиціонування напрямків діяльності компанії ІМК у матриці БКГ

<u>Напрямок діяльності</u>	<u>Позиція в матриці BCG</u>	<u>Пояснення</u>
<u>Рослинництво</u>	<u>«Дійна корова»</u>	<u>Висока частка ринку, стабільний прибуток, низькі темпи зростання</u>
<u>Елеваторне господарство</u>	<u>«Зірка»</u>	<u>Зростаючий сегмент, стратегічно важливий для зберігання та логістики</u>
<u>Молочне тваринництво</u>	<u>«Собаки»</u>	<u>Низька частка ринку, низькі темпи зростання, обмежений прибуток</u>

Джерело: власна розробка.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії ІМК довела, що, будучи вагомим гравцем на світовому ринку зерна, компанія є вразливою до глобальних цінових коливань, а сегмент молочного тваринництва потребує стратегічного перегляду через свою позицію у квадранті «Собаки».

Управління конкурентною стратегією агрохолдингу ІМК має бути трансформоване до активного портфельного управління. Це передбачає:

- використання прибутку «Дійних корів» (рослинництво) для фінансування зростаючої «Зірки» (елеваторне господарство) та інвестиції в сегмент молочного тваринництва;
- впровадження цифрових технологій ефективності (технології ефективності) як головного інструменту реалізації міні-стратегій, що відповідає тенденціям сталого розвитку [3, с. 685];
- посилення антикризового управління у зв'язку з воєнними викликами та логістичними ризиками [4].

Реалізація цих рекомендацій дозволить ІМК зміцнити конкурентні переваги та забезпечити довгостроковий економічний розвиток.

#### Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К: Наш формат, 2020. 424 с.
2. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 403-405.
3. Kovalchuk A.M., Safonik N.P., Zaliznyuk V. P. Strategic management of adaptation of enterprises innovation activity of to the conditions of the sustainable development. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. С. 679-692.
4. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

## ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

Войницька Н.В., студентка  
Голомша Н.Є., к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту ЗЕД  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна

У сучасних ринкових реаліях ключовим завданням кожного підприємства є створення продукції, що відповідає запитам цільової аудиторії. Грамотне управління товарним портфелем забезпечує стабільний дохід та формує конкурентні переваги компанії.

Це пов'язано з тим, що продукт є ключовим компонентом комплексу маркетингу компанії і джерелом прибутку – політика ціноутворення, продажів і комунікації заснована саме на характеристиках, характерних для даного продукту [1].

АТ «Житомирський маслозавод» спеціалізується на виробництві морозива під брендом «Рудь», приділяючи особливу увагу преміальному сегменту як перспективному напрямку розвитку. Водночас компанія підтримує збалансований підхід, продовжуючи випуск продукції середнього та економ-класу для максимального охоплення ринку. Асортимент підприємства включає наступні групи (рис. 1).

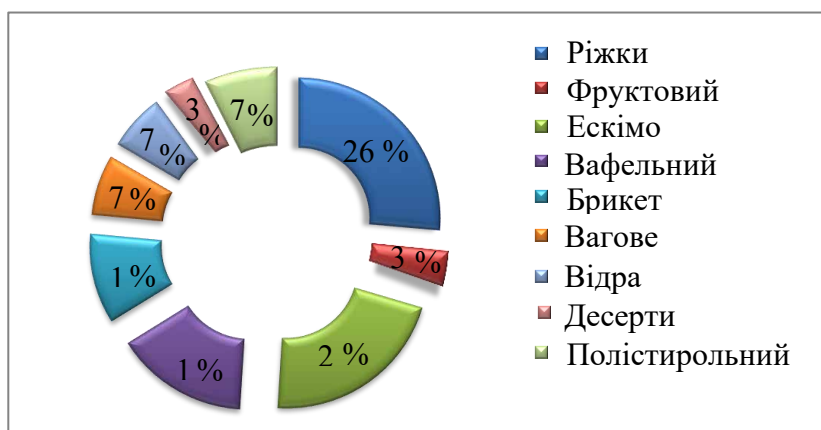


Рис. 1 Структура товарного портфеля АТ «Житомирський маслозавод», %

Джерело: Сформовано автором на основі [2]

Товарна номенклатура компанії охоплює 9 основних категорій. Глибина асортименту варіюється залежно від групи: ескімо налічує 18 пропозицій, що робить його найширшою лінійкою. Ріжки та вафельні стаканчики представлені 16 смаковими варіаціями кожен. Вагове морозиво включає 13 варіантів, відра – 12 смаків. Полістирольні стаканчики доступні у 3 варіантах, брикети – у 2 смаках. Фруктовий лід та десерти обмежені однією позицією кожен – «Фруксік» та «Тортофу» відповідно.

Для глибшого розуміння товарної політики АТ «Житомирський маслозавод» було проведено ABC-XYZ-аналіз (таблиця 1).

ABC-аналіз класифікує товари за внеском у прибуток: група А генерує 80% прибутку, група В – 15%, група С – 5%. XYZ-аналіз оцінює стабільність попиту: категорія X має стабільний попит (коефіцієнт варіації до 10%), Y – помірні коливання (10-25%), Z – нестабільний попит (понад 25%). Комбінований ABC-XYZ-аналіз дозволяє сегментувати товарний портфель на дев'ять категорій з різними стратегіями управління.

Таблиця 1

Результати ABC-XYZ аналізу товарного портфеля АТ «Житомирський  
маслозавод»

Найменування	Оборот, млн. грн.			Загальний товарообіг, млн. грн.	Зведення
	2022	2023	2024		
морозиво-ріжок	784,5	920,9	1017,3	2722,7	BX
морозиво у вафельних стаканчиках	467,9	617,4	680,8	1766,2	AX
вагове морозиво	74,9	81,6	79,7	236,3	BX
морозиво у відерцях	88,7	106,5	122,5	317,7	CX
торти з морозива, фруктове морозиво та сирки	113,2	47,9	44,7	205,8	CZ
РАЗОМ	1529,2	1774,3	1945,2	5250,4	

Сформовано автором на основі [2]

Результати проведеного аналізу демонструють чітку картину розподілу асортименту. Категорія AX представлена морозивом у вафельних стаканчиках, що генерує основну частину прибутку при найвищій стабільності продажів. Це

свідчить про доцільність інвестицій у розширення даної лінійки, оновлення дизайну упаковки та інтенсифікацію маркетингових зусиль.

Група ВХ включає морозиво-ріжок та вагове морозиво, які забезпечують стабільні продажі з прогнозованою динамікою. Ці категорії демонструють потенціал для зростання за умови цільового просування.

Для посилення позицій вафельних стаканчиків доцільно розширити лінійку на 5-7 нових позицій з трендовими смаками, такими як матча, солонка карамель та лаванда. Запуск преміум-серії у дизайнерській упаковці з ціновою націнкою +30% дозволить охопити платоспроможний сегмент споживачів. Сезонні лімітовані випуски підтримуватимуть інтерес аудиторії протягом року. Рекомендується спрямувати 60% маркетингового бюджету на просування цієї категорії.

Щодо категорії ріжків, необхідно оновити дизайн упаковки з акцентом на преміум-позиціонування, створити формат XL для сімейного споживання та щорічно вводити 3-4 інноваційні смаки з ротацією неуспішних позицій.

Асортимент відер доцільно скоротити до 6 найпопулярніших позицій, а непрофільну продукцію (заморожені овочі, ягоди, чаї, хлібобулочні вироби) вивести з виробництва або передати у франшизу. Це дозволить сконцентрувати виробничі потужності на прибуткових напрямках. Для посилення дистрибуції рекомендується збільшити присутність у преміум-сегменті роздрібних мереж та розширити мережу власних брендovаних холодильників у місцях імпульсних покупок.

### **Список використаних джерел.**

1. Дупляк О.М., Кучерук О.Я., Кучерук Р.І. Методи інтелектуального аналізу даних у процесі оптимізації асортименту продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 6(1). С. 47-50.
2. Публічне акціонерне товариство «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь». Виробництво. [URL:https://rud.ua/company/manufacture/](https://rud.ua/company/manufacture/) .

## ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ КУРУДЗИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

**Тимків Б.С.**, здобувач вищої освіти ступеня  
доктора філософії, спеціальність 051 «Економіка»,  
ОНП «Економіка підприємств  
та галузей національного господарства»,  
**Діброва Л.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри  
адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна

Світовий ринок кукурудзи характеризується значним зростанням пропозиції від виробників та високою доступністю її для основних споживачів. Широка географія виробництва та шляхи логістики зробили світову торгівлю кукурудзою одним із найбільш динамічних та збалансованих ринків. За останні 20 років світова торгівля кукурудзою зросла з 80 до 200 млн. тонн, а виробництво в основних країнах-експортерах з 300 до понад 600 млн. тонн.

Глобальний індекс співвідношення запасів до використання кукурудзи має тенденцію до спадання протягом 5 років поспіль, як це показано в табл. 1, що вплинуло на зростання ціни кукурудзи.

Україна є значним гравцем на світовому ринку кукурудзи, на неї припадає 12,5% (до війни 13,1%) світової торгівлі.

Не дивлячись на те, що найбільше війна в Україні вплинула на зростання логістичних ризиків і витрат, кукурудза є однією з найприбутковіших культур в 2025/26MP. Цьому сприяли як відновлення експорту через порти Чорного моря (Одеса, Чорноморськ і Південний), так і сприятлива кон'юнктура світового ринку.

Прогнозується, що чистий експорт кукурудзи з України буде зростати, досягнувши +10% від рівня 2021/22 MP до 2025/26MP. У 2025/26 MP

змодельована територія України приблизно на 21% менша, ніж середній показник за п'ять років у 2021/22 роках.

Таблиця 1.

Баланс кукурудзи в Україні

Показник	2021/22 МР	2022/23 МР	2025/26МР*
Початкові запаси, млн. т	0,5	11,0	1,0
Виробництво, млн. т	42,0	27,0	33,0
Експорт, млн. т	25,1	28,5	27,5
Споживання, млн. т	6,5	5,0	6,0
Кінцеві запаси млн. т	11,0	4,5	0,5
Запаси до використання в Україні, %	34,9	13,4	1,5
Запаси до використання у світі, %	22,4	22,4	20,0

\*прогноз

Джерело: розрахунки авторів

В результаті проведеного аналізу виявлено тенденцію до подальшого зростання виробництва та експорту кукурудзи в Україні попри війну. 2024/25 маркетингового сезону зберігатиметься на високому рівні постачання кукурудзу на міжнародні ринки, зокрема до Європейського Союзу, Азії та Північної Африки. Проте, зниження світових цін на кукурудзу та конкуренція з боку інших країн-виробників, таких як США та Бразилія, можуть вплинути на обсяги експорту та можливості виходу на нові ринки.

Найбільше війна в Україні вплинула на прибутковість українського виробника через зростання логістичних ризиків і витрат. На ринку кукурудзи визначальним є рівень ціни пропозиції. Встановлено, що завдяки розвитку альтернативних логістичних маршрутів вдалося запобігти значному зниженню експорту зерна.

З урахуванням вжитих заходів для забезпечення експорту розроблено прогноз балансу кукурудзи. Згідно з припущенням, експорт кукурудзи на 2025/26 МР може сягнути 27,5 млн. т, що на 10% більше ніж у 2021/22 МР.

Загалом ринок кукурудзи має потенціал для розширення, але для цього треба подолати виклики й адаптуватися до нових умов та знайти оптимальні рішення із зниження витрат на виробництво за рахунок поглиблення спеціалізації. Стійкість, інновації та співпраця між усіма учасниками ринку стануть запорукою успішного розвитку аграрного сектору на перспективу.

Незважаючи на війну та ускладнення експортної логістики, Україна, ймовірно, залишиться в четвірці найбільших експортерів кукурудзи протягом наступних 10 років. Проте, в умовах підвищення конкуренції з боку інших країн-виробників необхідно знайти свої конкурентні переваги, такі як якість продукції та ефективність логістики. Крім того, важливе значення має підтримка держави у вигляді субсидій, кредитів і програм навчання для фермерів. Необхідно забезпечити доступ до ринків для малих і середніх виробників, щоб вони могли конкурувати з великими агрокомпаніями.

Глобальні економічні виклики, такі як зміни в попиті на сільськогосподарську продукцію, можуть створити як додаткові ризики для ринку кукурудзи, так і нові можливості. Важливо, щоб аграрії не лише адаптували власні стратегії до нових умов, зокрема впроваджуючи інноваційні технології та покращуючи агрономічні практики, але й аналізували кон'юнктуру та використовували диверсифіковані канали збуту, розвивали переробку зерна та конверсію і продукцію тваринництва. Загалом ринок кукурудзи демонструє високий потенціал для зростання, але також стикається з викликами, які потребують уваги з боку виробників, урядів та інших учасників ринку. Стійкість й адаптація до змін у кліматі, пристосування до складних ринкових умов та непередбачувані геополітичній ситуації в світі стануть головними чинниками для успішного розвитку сектору виробництва кукурудзи в поточному та наступних маркетингових сезонах.

### **Список використаних джерел**

1. Діброва А.Д., Діброва Л.В., Крилов Я.О., Діброва М.А. Стратегічні орієнтири розвитку ринку зерна та механізму його регулювання. Економіка АПК. 2019. № 6. С. 26-35.

2. Діброва А.Д. Механізм внутрішньої підтримки виробництва кукурудзи в Україні та інших державах – основних виробниках і експортерах. Підприємництво, господарство і право. 2006. №10. С. 176-180.
3. Кваша С.М., Григор'єв С.О. Сутність та особливості аграрного ринку. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 8. С. 56-59.
4. Кернасюк Ю. Глобальні агротренди ринку кукурудзи. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/33667-hlobalni-ahrotrendy-rynku-kukurudzy.html>
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Сайт Міністерства економіки, торгівлі та сільського господарства України: URL: <https://minagro.gov.ua>.
7. USDA United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service URL: <https://www.fas.usda.gov>.
8. FAO Cereal Supply and Demand Brief: URL: <http://www.fao.org/faostat>.

УДК 338.439:339.564

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Зінченко І.О.**, здобувач першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
ОП «Менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент»,  
**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 та інтеграції України до світового економічного простору важливого значення набуває розвиток зовнішньоекономічної діяльності, зокрема аграрного експорту. Саме аграрний сектор формує значну частку валютних надходжень до бюджету, забезпечуючи стабільність економіки та сприяючи розвитку суміжних галузей. Оцінка експортного потенціалу дозволяє визначити можливості підприємства щодо виходу на зовнішні ринки,

рівень його готовності до експорту, наявність конкурентних переваг, а також фактори, що обмежують або стимулюють експортну діяльність.

Експортний потенціал підприємства – це сукупність виробничих, фінансових, ресурсних, організаційних та маркетингових можливостей, що дозволяють підприємству ефективно реалізовувати свою продукцію на зовнішніх ринках. Він характеризує здатність підприємства не лише виробляти конкурентоспроможну продукцію, а й забезпечувати стабільний збут, логістичну підтримку, дотримання міжнародних стандартів якості та вимог сертифікації [1].

Сучасні підходи до оцінки експортного потенціалу базуються на комплексному аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників. До основних методів належать:

- індикаторний підхід, який ґрунтується на використанні системи показників (обсяги виробництва, рентабельність експорту, частка експорту в загальному обсязі продажу, валютна виручка тощо);
- ресурсно-функціональний підхід, що враховує наявність матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, технологічного рівня виробництва;
- SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у контексті можливостей та загроз зовнішнього середовища;
- економіко-математичне моделювання, яке дозволяє прогнозувати експортну спроможність за різних сценаріїв розвитку ринку.

Оцінювання має спиратися на показники фінансово-економічного стану підприємства, конкурентоспроможності продукції, рівня маркетингового супроводу та ефективності зовнішньоекономічної політики держави [2].

Формування експортного потенціалу аграрних підприємств є багатофакторним процесом, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні умови їх функціонування.

Внутрішні фактори – рівень виробничих потужностей, технічне оснащення, якість продукції, собівартість виробництва, інноваційність технологій, кадровий потенціал, ефективність управління, а також організація логістичних процесів.

Зовнішні фактори – кон'юнктура світового ринку, рівень попиту на сільськогосподарську продукцію, валютна політика держави, умови

міжнародної торгівлі, митно-тарифне регулювання, участь України у міжнародних організаціях і торгових угодах, а також державна підтримка експортерів.

Особливе значення має якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам (ISO, GlobalG.A.P.), відповідність цим стандартам не лише підвищує довіру іноземних партнерів, а й відкриває доступ до найбільш прибуткових і вимогливих ринків Європейського Союзу, США, Канади [3].

Українські підприємства аграрного сектору економіки України, попри значні природні ресурси та виробничий потенціал, стикаються з рядом проблем, що обмежують їх експортні можливості. Основними перешкодами є застаріле технічне оснащення та низький рівень інновацій, що знижують ефективність виробництва і якість продукції.

Найбільше обмежують експортні можливості підприємств аграрного сектору економіки України після вторгнення РФ стали логістичні проблеми, серед яких – розірвання традиційних логістичних маршрутів (особливо морські порти); дефіцит транспортних потужностей (залізничних вагонів, вантажівок, контейнерів); висока вартість логістики при перевезенні продукції до портів або кордонів; нестабільність роботи портів і прикордонних переходів, бюрократія при оформленні експортних вантажів. Частина проблем логістичного сектору не усунута і до тепер.

Серед перешкод для реалізації експортного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки України в сучасних умовах є руйнування інфраструктури (елеватори, порти, дороги); зростання витрат на страхування та логістику; закриття або обмеження доступу до окремих зовнішніх ринків; підвищені ризики для іноземних інвесторів та партнерів.

Вагомим бар'єром залишається складність процедур сертифікації та отримання міжнародних стандартів, без яких неможливий вихід на ринки ЄС і розвинених країн. Крім того, підприємства мають обмежений доступ до довгострокового фінансування, що перешкоджає модернізації та розвитку логістики. Додатковими бар'єрами є нестабільність валютного ринку та геополітичні

ризиків, які підвищують невизначеність у зовнішньоекономічній діяльності. Сукупність цих чинників стримує розвиток конкурентоспроможного експорту та ускладнює інтеграцію українських аграрних підприємств до європейського ринку [2].

Для відновлення та нарощування експортного потенціалу аграрних підприємств необхідно реалізувати комплекс практичних заходів. По-перше, модернізувати виробничу базу та впроваджувати інноваційні технології, що знижують собівартість і підвищують якість продукції відповідно до міжнародних стандартів. Це забезпечить випуск продукції з доданою вартістю та зменшить залежність від експорту сировини. По-друге, розвивати систему агромаркетингу, формувати позитивний імідж української продукції, використовувати digital-маркетинг і створювати власні бренди для розширення присутності на зовнішніх ринках.

Далі необхідно покращити логістичну інфраструктуру – транспорт, елеватори, холодильні склади та порти, що зменшить витрати й підвищить надійність поставок. Наступним кроком є активізація державної підтримки експортерів через доступне кредитування, страхування ризиків і спрощення митних процедур. Крім того, важливо брати участь у міжнародних виставках і форумах для пошуку нових партнерів та інвесторів. На завершення, доцільно створювати коопераційні об'єднання дрібних виробників для спільного виходу на зовнішні ринки [3].

Оцінка експортного потенціалу аграрних підприємств є важливим інструментом стратегічного управління та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Вона дозволяє виявити сильні сторони підприємства, визначити резерви зростання, підвищити ефективність експортних операцій і забезпечити стійке позиціонування на міжнародних ринках. Відновлення та нарощування експортного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки України в умовах війни з РФ можливе лише за умови модернізації виробництва, розвитку маркетингової інфраструктури, підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів, а також за активної підтримки держави. Комплексне

використання цих напрямів сприятиме зростанню конкурентоспроможності українського аграрного сектору на глобальному ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 280 с.
2. І.Й., Князевич А.О. Експортний потенціал аграрного сектору України: проблеми і перспективи. Економіка АПК, №5, 2023.
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітичний звіт “Аграрний експорт України 2024”. Київ : Мінагрополітики, 2024. 64 с.

**УДК: 339.138:658.7**

## **ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ: НА ПРИКЛАДІ DB SCHENKER**

**Васильчук Д.А.**, студент,  
**Чорненька Л. М.**, к.е.н., доцент, кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна

У сучасному глобалізованому світі інтернаціоналізація бізнесу є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Під інтернаціоналізацією розуміють процес розширення бізнес-діяльності за межі національних кордонів, що дозволяє компаніям отримувати доступ до нових ринків, ресурсів та технологій. За своєю суттю інтернаціоналізація – це структурний процес адаптації підприємств, організацій, підсистем торгівлі до нових принципів організації, форм господарювання, механізмів функціонування, тобто до сучасних інновацій [3]. Модель виходу на зовнішній ринок – це організаційно-правова форма співпраці, при якій фірма забезпечує проникнення товарів/послуг, капіталу, людських ресурсів, управлінських та виробничих технологій, торгівельної марки та інших цінностей до зарубіжної країни [1].

Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству збільшити обсяги реалізації продукції, розширити споживчу аудиторію, знизити залежність від внутрішнього ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність [2]. Однак процес інтернаціоналізації бізнесу є складним і багатофакторним, оскільки вимагає врахування економічних, політичних, правових, культурних та інших аспектів. Одним із яскравих прикладів успішної інтернаціоналізації є компанія DB Schenker, яка стала одним із лідерів світової логістичної індустрії (рис. 1).

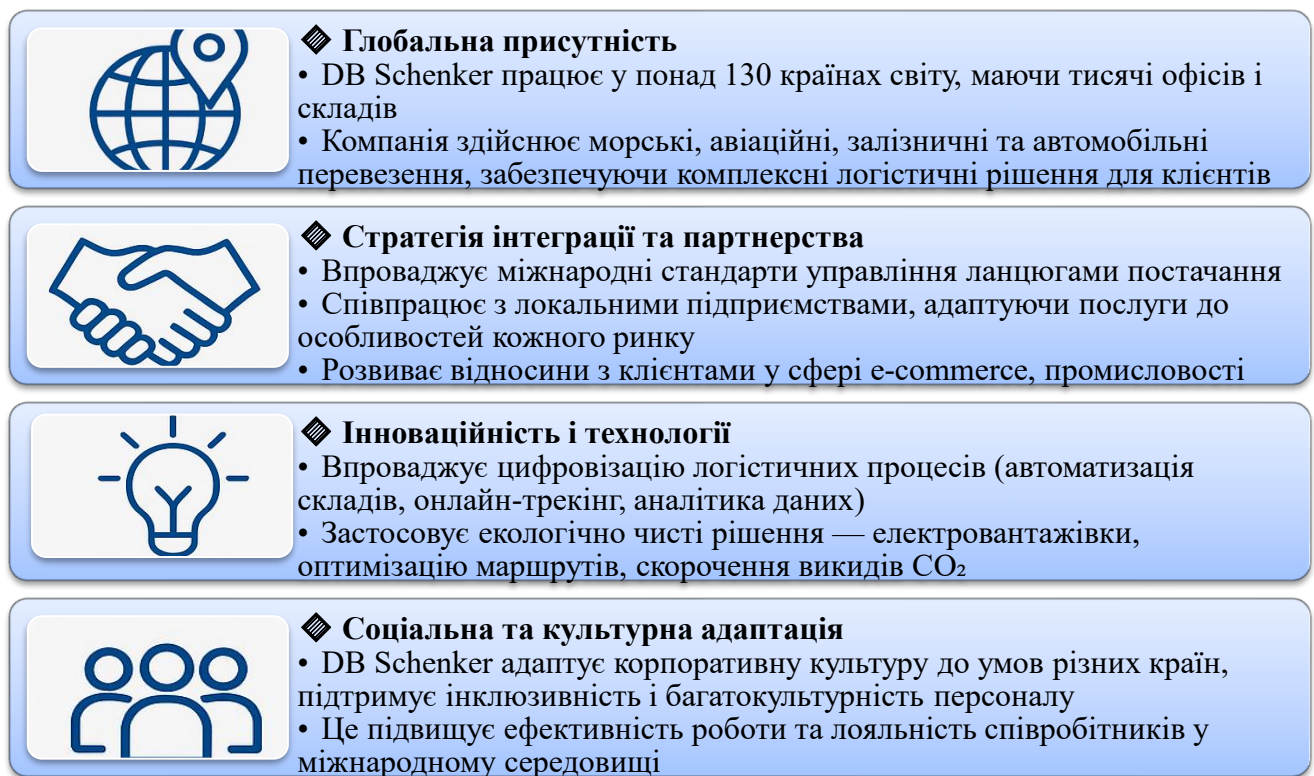


Рис. 1 Класична модель інтернаціоналізації DB Schenker

Основні мотиви інтернаціоналізації бізнесу охоплюють ринкові, ресурсні, технологічні, економічні та політичні чинники (рис 2).

Ринкові мотиви зумовлені прагненням розширити збут і залучити нових споживачів, ресурсні – потребою в доступі до сировини, трудових ресурсів та знань, технологічні – необхідністю впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності. Економічні мотиви спрямовані на зниження витрат і досягнення ефекту масштабу, тоді як політичні пов'язані з державною підтримкою, міжнародними угодами та сприятливим інвестиційним кліматом

[4]. У сукупності ці фактори формують стратегічну основу інтернаціоналізації підприємства, що підтверджується практикою компанії DB Schenker.

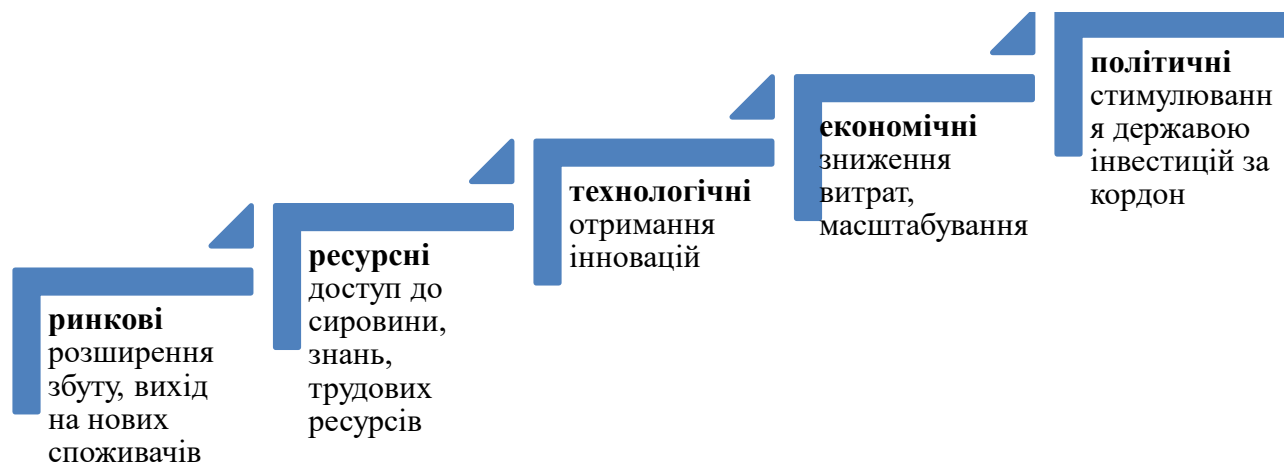


Рис. 2 Основні мотиви інтернаціоналізації бізнесу

Таким чином, інтернаціоналізація – це системний процес розвитку підприємства, який передбачає зміну стратегій, структури, ресурсів та організаційної культури з метою ефективної участі у глобальному бізнес-середовищі.

#### Список використаних джерел:

1. Бікулов Д. Т., Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Сухарева К. В., Мостовий В. О. Інфраструктурне забезпечення міжнародного бізнесу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 96 с.
2. Чупріна М. О., Тищенко Л. О. Розширення зовнішніх ринків збуту як напрям розвитку експортоорієнтованих підприємств. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції. Київ: Економіка України, 2024. С. 35–37.  
URL: <https://da.ecoukraine.org/wp-content/themes/ecoukraine/assets/ourdoc/Vorobiov-Mhuriro-th-1.pdf#page=35> (дата звернення: 20.09.2025).
3. Reckendrees, A. (2022). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *Business History*, 64(8), 1347–1372.
4. Cavusgil ST, Knight G, Riesenberger J. *International Business: The New Realities*, 5<sup>th</sup> Ed. 5<sup>th</sup> ed. New York: Pearson Education, 2020. 576 p.

## РОЛЬ ВІДПОВІДНОСТІ CAP, SMR І GAEC У СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

**Зварун Б.І.**, здобувач третього  
(доктор філософії) рівня вищої освіти,  
ORCID ID: 0009-0005-5180-138X

**Файчук О.М.**, к.е.н., доцент,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4710-4563

У сучасних умовах зовнішньоекономічної діяльності українського агробізнесу оперативний менеджмент дедалі більше працює в координатах європейського права, де рішення про структуру посівів, технології обробітку, строки польових робіт, логістику та простежуваність партій тепер приймаються не лише з огляду на рентабельність, а й через призму відповідності правилам Спільної аграрної політики (CAP) та стандартів умовності SMR і GAEC за нею, які визначають допустимі практики землекористування, поводження з добривами і засобами захисту, охорону водних ресурсів і ґрунтів, а також мінімальні вимоги до безпеки продукції й праці.

У практичному вимірі це означає, що операційні рішення менеджера набувають характеру «регулятивного менеджменту»: плануючи сівозміну, він одночасно планує виконання GAEC (щоб не втратити право на підтримку та не потрапити під санкції за невідповідність), формує карти полів із зонами обмежень, прив'язує технологічні карти до чутливих ландшафтних елементів, налаштовує систему моніторингу вологості ґрунту і якості води, а також вводить контрольні точки для внутрішнього аудиту. Усе це входить у щоденний ритм роботи і змінює операційні KPI з «виробити більше» на «виробити коректно і простежувано».

Відтак економічний результат уже не може розглядатися ізольовано від способу його досягнення, бо саме «як» вироблено продукт стає умовою доступу до ринку ЄС і фактором контрактної дисципліни у ланцюгах поставок. Такий

підхід прямо закріплено у регламентах CAP, де держави-члени розробляють власні стратегічні плани з обов'язковим включенням умов відповідності господарств стандартам GAEC та нормам законодавства ЄС щодо води, ґрунту, біорізноманіття, добробуту тварин, здоров'я людей і рослин; невиконання вимог яких призводить до фінансових санкцій [1, с. 12].

Власне GAEC задає екологічний базис (збереження структури ґрунту, боротьба з ерозією, підтримка ландшафтних елементів, обмеження на обробіток у прибережних смугах тощо), тоді як SMR фіксує «червоні лінії» щодо охорони довкілля, здоров'я людей, тварин і рослин; ця матриця стає внутрішнім «кодексом дій» керівника виробництва, зокрема, які поля допускаються до внесення певних добрив, де заборонений інтенсивний обробіток, як планувати збирання з урахуванням зон, що підлягають додатковому екологічному контролю. В свою чергу, обов'язковість дотримання екологічних стандартів закріплена в архітектурі CAP, де підтримка надається фермерам за умови підтримання земель у належному стані та збереження довкілля, а ринкові механізми першого «стовпа» поєднані з вимогами щодо належних сільськогосподарських практик [2, с. 11].

Водночас CAP створює і позитивну мотивацію, в якій екосхеми та інструменти «оплати за екологічний результат» переводять відповідність із категорії витрат у категорію доданої вартості, за умови, що менеджмент інтегрує дані (GIS, супутникові знімки, трекінг техніки, журнали внесення ЗЗР/добрив), налаштує прозору звітність і простежуваність партій. Відтак дотримання правил стає частиною ціннісної пропозиції для європейського покупця та підвищує переговорну позицію українського експортера.

У такій системі відповідність більше не сприймається як зовнішній контроль чи «ціна доступу» до підтримки, але і як частина операційної моделі, у якій економічна ефективність прямо поєднана з екологічною відповідальністю та юридичною коректністю процесів. Обираючи спосіб внесення добрив, технологію догляду за ґрунтом чи маршрут транспортування, менеджер

фактично приймає комплексне рішення про маржинальність, про ризик санкцій та про майбутню довіру європейського покупця. Саме на цьому перетині формується конкурентна позиція українського аграрного експорту, в якій існує не лише парадигма «скільки вироблено», а й «як вироблено», що стає ключовим критерієм. Відтак простежуваність, сталість і відповідність GAEC/SMR уже перетворюються на стратегічні активи, не менш важливіші ніж такі, як врожайність чи логістика. І саме через таку інтеграцію операційного менеджменту у нормативну архітектуру ЄС український агробізнес послідовно переходить від ролі «постачальника сировини» до статусу повноправного учасника європейських ланцюгів доданої вартості.

#### Список використаних джерел:

1. Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства). Агрополітичний звіт APD/APB/09/2023. Київ: Німецько-український агрополітичний діалог (APD), 2023. 37 с. URL: [https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user\\_upload/Agrarpolitische\\_Berichte/Starikova\\_Alalyse\\_und\\_Empfehlungen\\_CAP\\_UA.pdf](https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/Agrarpolitische_Berichte/Starikova_Alalyse_und_Empfehlungen_CAP_UA.pdf)
2. Кваша С. М., Вакуленко В. Л. Спільна аграрна політика Європейського Союзу: досвід та перспективи для України. Інтелект XXI. 2023, № 4, с. 9–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-4.2>

УДК 331.101.3

### ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

**Каранюк А.В.**, Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна.

**Басюк Д.І.**, д.е.н., професор,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна.*

Розвиток економіки вимагає постійного вдосконалення управлінських підходів, а мотивація персоналу виступає один із ключових чинників

результативної діяльності підприємства. Від того, наскільки працівник зацікавлений у виконанні своїх обов'язків і відчуває особисту знущащість, залежить лише якість його роботи, а й загальна стабільність та конкурентоспроможність організації.

Мотиваційна система — це не просто набір методів стимулювання, а цілісна стратегія, спрямована на гармонійне поєднання інтересів працівника та роботодавця. Її завдання полягає у створенні умов, де людина не лише отримує матеріальну винагороду, а й відчуває моральне задоволення від результату своєї праці.

Сьогодні ефективна мотивація базується на збалансованому поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, оплата навчання чи підвищення кваліфікації. Нематеріальні чинники охоплюють визнання досягнень, довіру керівництва, можливість професійного росту, сприятливий мікроклімат у колективі та залучення до процесів прийняття рішень.

Важливо зазначити, що мотиваційна політика має бути динамічною, тобто змінюватися відповідно до умов ринку та потреб персоналу. Регулярний аналіз задоволеності працівників, визначення рівня їх залученості та моніторинг результативності допомагають вчасно оновлювати систему стимулів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й зміцнити лояльність працівників до компанії.

На сучасному етапі базисним компонентом мотивації співробітників є безпека та захист, стабільність компанії. Керівництво повинне турбуватись про створення максимально безпечного середовища через дотримання норм охорони праці, забезпечення укриттям та автономними джерелами електроживлення, правову та матеріальну підтримку соціально вразливих працівників, особливо внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців та членів їх сімей, демобілізованих з ЗСУ. Суттєвим мотиваційним важелем є радикальна гнущкість, тобто доцільне поєднання офісної та віддаленої роботи, гнущкий

робочий графік, надання співробітникам відчуття автономності, забезпечуючи можливість прийняття самостійних рішень в межах компетенції.

Розробка сучасних методів мотивації, що враховує українські реалії є фундаментом брендингу роботодавця та маркетингу персоналу. Вона сприяє залученню кваліфікованих кандидатів, утриманню цінних співробітників, підвищенню їхньої залученості та лояльності, а також оптимізації витрат на персонал. Ефективні сучасні методи мотиваційного впливу, що узгоджуються з особистими цінностями працівників, позитивно впливають на продуктивність праці та зростання дохідності підприємства.

Отже, мотивація персоналу — це основа стабільного розвитку організації. Вона забезпечує ефективне використання людського потенціалу, сприяє зростанню продуктивності праці та формує культуру відповідальності. Підприємства, які постійно вдосконалюють систему мотивації, отримують перевагу не лише у фінансових показниках, а й у формуванні сильної корпоративної команди, здатної досягати стратегічних цілей.

#### **Список використаних джерел**

1. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. – Київ: Основи, 2020. – 248 с.
2. Пономаренко В. С., Ткаченко А. М. Управління персоналом: навч. Посіб. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. – 312 с.
3. Крушельницька О. В. Мотиваційний менеджмент у системі управління персоналом. – Київ: КНЕУ, 2022. – 224 с.

**УДК 336.71:005.334**

### **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Марченко Ю.П.**, студент  
**Костюк О.Д.**, к.е.н., доцент,  
Кафедра адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
*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, серед яких — Рац О., Павленко Л., Крилій О., Чумак О., Добровольська Е., Покотильська Н., Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І., Волкова Н., Мухіна А., Петик Л., Копилова О., Пічугіна Ю., Залецька І. Та інші. 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 дозволяє зменшити вплив цих ризиків на фінансову стабільність.

Кредитний ризик домогосподарств не змінився. Стан роздрібного кредитного портфеля продемонстрував певне покращення, що супроводжується позитивною динамікою в економічних очікуваннях населення.

Кредитний ризик корпорацій знизився (-1). Кількість дефолтів серед підприємств поступово зменшується. Компанії демонструють стабільні фінансові результати, а їхні прогнози щодо розвитку ділової активності є 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 сприяють стабільному прибутку банківського сектору.

Ризик ліквідності не змінився. Банки надалі нарощують кошти клієнтів. Коефіцієнт LCR<sub>вв</sub> суттєво перевищує 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.
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

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Щербатюк Д.,** магістр,  
**Басюк Д.,** д. е. н., професор,  
кафедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
*Національний університет біоресурсів та  
природокористування України, м.Київ, Україна*

Управління персоналом означає системний підхід до управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення оптимального функціонування організації за допомогою раціонального використання та розвитку її персоналу. Це включає створення сприятливого середовища для працівників, щоб вони могли розвиватися, вносити вклад у досягнення цілей організації та відчувати задоволення від своєї роботи. Для розуміння сутності цієї наукової категорії потрібно проаналізувати зміст понять, що її складають.

Головним ресурсом будь-якої компанії – є персонал або людські ресурси, а його ефективне функціонування визначається насамперед ступенем професійного розвитку її персоналом.

Персонал – це не просто зібрання людей, а серце та душа будь-якої організації. Це команда, що складається з людей різних рівнів та сфер діяльності, – від виконавців до менеджерів, адміністраторів та інших фахівців. Основні завдання управління персоналом:

- Планування персоналу (у тому числі його стратегічне планування);
- Визначення способів рекрутування, при бавлення персоналу;
- Маркетинг персоналу;
- Підбор, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників;
- Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток;

- Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового росту працівника;
- Мотивація персоналу;
- Управління витратами на персонал
- Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності
- Забезпечення оптимального розпорядку: складання графіків роботи, відпусток, заміни у випадку чи хвороби прогулів і т.п.
- Звільнення персоналу.
- Кадрове діловодство: збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д.

Управління персоналом не обмежено чіткими рамками, однак у наш час теорія і практика уже виробили ряд досить стійких, загальних критеріїв, одним із яких є оперативність, тобто те, як керівники в повсякденній діяльності здійснюють управління співробітниками і якими методами впливу при цьому розташовують. Крім того, велике значення має робота кадрових служб і їхніх співробітників.

Стиль оперативного управління персоналом часто залежить від характеру ділових і людських відносин, що склалися на підприємстві. Вони розрізняються в залежності від особливостей виробництва, умов праці і виду продукції, чи послуг, що випускається. Сучасні інформаційні системи та технології стають усе більш важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення ефективності управління персоналом. Це призводить до нових вимог до структури та функцій інформаційних систем. Рішення, прийняті керівництвом, впливають на характер і функціональність інформаційних систем та використовуваних у них технологій. Використання інформаційних технологій стає ключовим у сучасному управлінні персоналом підприємства. Одним із головних завдань упровадження ІТ технологій у процесі управління персоналом є оптимізація цього процесу на їх основі інтелектуальних рішень.

Підприємство – не тільки кібернетика, організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна і соціальна система, у якій найважливішим елементом є людина – жива, творчо активна, зі своїми достоїнствами і недоліками. Особистий потенціал людини, ділові якості служать джерелом і вихідними принципами розвитку організації.

Сучасні методи управління персоналом поєднують стратегічний, компетентнісний, мотиваційний, цифровий та соціальний підходи. До основних належить стратегічне управління персоналом, що орієнтоване на узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку компанії, включає HR-стратегію, планування потреб у кадрах, управління талантами та планування наступництва. Компетентнісний підхід базується на оцінці та розвитку працівників за ключовими компетенціями — професійними, поведінковими, соціальними, що застосовується під час підбору, атестації, навчання та формування кадрового резерву. Методи розвитку персоналу включають коучинг, менторинг, тренінги, онлайн-курси, ротацию кадрів для розширення компетенцій. Методи мотивації спрямовані на підвищення залученості працівників і поєднують матеріальні стимули (грейдинг, KPI, OKR, бонуси) з нематеріальними (корпоративна культура, визнання, баланс роботи та життя, гейміфікація). Методи оцінки персоналу охоплюють 360° feedback, assessment center та performance review, які дають змогу об'єктивно оцінити результати діяльності та поведінку працівників. Цифрові HR-технології передбачають використання HRM-систем, аналітики даних про персонал (People Analytics), штучного інтелекту для рекрутингу та автоматизації кадрових процесів. Гнучкі форми організації праці включають дистанційну та гібридну роботу, фріланс, а також впровадження Agile HR і Holacrasy, що забезпечують самоуправління та адаптивність. Важливе значення має розвиток корпоративної культури та бренду роботодавця, спрямованого на підтримку цінностей, командного духу й позитивного іміджу компанії. Окремим напрямом є well-being та корпоративна соціальна відповідальність, які охоплюють програми фізичного й психологічного добробуту працівників, волонтерство й екологічні ініціативи. Важливе місце у системі управління

персоналом управління талантами — виявлення, розвиток і утримання найперспективніших співробітників через побудову індивідуальних кар'єрних траєкторій і персоналізовані програми розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка і держава. 2017
2. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серeda О.В. Управління персоналом: підручник за заг. Ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018.

**УДК 65.014**

### **ПЛАНУВАННЯ РОБОЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Вишневська О.**, магістр,  
**Басюк Д.**, д.е.н., професор, кафедри  
адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
*Національний університет біоресурсів  
та природокористування України, м. Київ, Україна*

Планування робочих процесів на підприємстві є важливою складовою системи менеджменту, що забезпечує ефективне використання ресурсів, раціональну організацію праці та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкуренції та цифровізації бізнесу системний підхід до планування робочих процесів дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити сталий розвиток. Процес планування передбачає:

1. визначення цілей і завдань діяльності підприємства;
2. встановлення обсягів робіт і термінів виконання;
3. розподіл відповідальності між виконавцями;
4. координацію дій структурних підрозділів.

Основними видами планування виробничої діяльності, які класифікуються за термінами і цілями (часовим горизонтом), є:

- стратегічне (перспективне) планування (довгострокове, зазвичай від 5 років і більше), яке визначає місію, довгострокові цілі та основні напрямки розвитку підприємства. Воно стосується освоєння нових ринків, розвитку виробничих потужностей, оновлення продукції, капітальних вкладень.

- тактичне (Середньострокове/Поточне) планування (зазвичай від 1 до 5 років), що конкретизує стратегічні цілі, визначаючи, як організація повинна їх досягти, та розробляє розгорнуту програму господарської діяльності, включаючи обсяги виробництва та продажів, забезпечення ресурсами.

- оперативне (короткострокове) планування (на термін до 1 року, деталізується на місяць, декаду, зміну). Це планування спрямоване на забезпечення виконання завдань поточного (тактичного) плану, о мета – встановити конкретні виробничі завдання для цехів, дільниць, бригад та робочих місць на найближчий період (змінно-добові, тижневі, місячні плани).. Ефективне планування забезпечує узгодженість дій між підрозділами, мінімізує дублювання функцій і втрати часу. Основними етапами ефективного планування робочих процесів є :

1. Аналіз поточної діяльності підприємства;
2. Визначення вузьких місць;
3. Розробка плану оптимізації;
4. Впровадження змін;
5. Контроль і оцінка результатів.

Успішна реалізація цих етапів потребує тісної взаємодії всіх рівнів управління та активної участі персоналу у вдосконаленні організації праці.

Важливим елементом планування на підприємств є оптимізація бізнес-процесів. Оптимізація робочих процесів базується на принципах Lean-менеджменту та Total Quality Management (TQM), використанні інформаційних систем управління (ERP, CRM, BPM). Цифрові технології (системи моніторингу продуктивності, автоматизація документообігу, аналітичні панелі *dashboards*)

сприяють своєчасному ухваленню управлінських рішень і підвищенню прозорості бізнес-процесів.

Планування має бути гнучким, враховувати ризики та передбачати адаптаційні заходи у разі кризових ситуацій чи форс-мажорів. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли стабільність і безпека виробничих процесів стають критичними.

Вагоме значення при плануванні виробничих процесів мають залученість працівників; мотивація і професійна підготовка; готовність до змін.

Підвищення ефективності можливе завдяки використанню сучасних методів прогнозування; впровадженню системи збалансованих показників (Balanced Scorecard); моделюванню бізнес-процесів; застосуванню цифрових інструментів управління проектами (Trello, Asana, Microsoft Project). Результатом є зростання продуктивності, своєчасне виконання завдань, скорочення витрат часу й ресурсів, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, ефективне планування робочих процесів є фундаментом успішного функціонування підприємства. Воно забезпечує стратегічну цілісність, організаційну гнучкість і здатність до інноваційного розвитку в сучасних умовах господарювання.

### **Список використаних джерел**

1. Амстронг М. *Основи менеджменту*. – К.: Дорадо, 2020. – 512 с.
2. Друкер П. *Ефективне управління підприємством*. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 368 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту*. – К.: Вільямс, 2021. – 672 с.

## СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Трейтяк Г., студент магістратури,  
Басюк Д., д.е.н., професор, кафедри  
адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна

Управління (менеджмент) — це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягати певних цілей, це свідомий вплив на когось або щось, щоб забезпечити його ефективну роботу та розвиток. Існують різні види управління, які класифікуються за різними ознаками, такими як :

- за рівнями;
- функціональним призначенням;
- організаційно-правовими формами.

За типами управління розрізняють: цільове, лінійне, функціональне.

Побудова системи управління підприємством складається з декількох взаємопов'язаних процесів, а саме: планування, організація, мотивація, контроль та координація:

- планування -це визначення цілей та шляхів їх досягнення.
- організація – це процес розподілу ресурсів та завдань;.
- мотивація – заохочення співробітників до продуктивної праці;
- координація – узгодження дій між працівниками та підрозділами;
- контроль – кінцевий результат процесу, перевірка виконання поставлених завдань, коригування дій та прийняття рішень.

Управління — це свідомий вибір, коли хтось бере на себе відповідальність за те, щоб усе працювало злагоджено, люди робили те, що потрібно, і в результаті досягається поставлена мета. Будь-яка організація без менеджменту стає

нежиттєздатною. Менеджмент охоплює і пронизує всі сторони діяльності підприємства і є тим середовищем, у якому здійснюється функціонування організації. Ключем до пізнання механізму управління є розуміння того, що це потужний рушійний механізм для одержання визначеного кінцевого результату, мети. Не знаючи механізму, для чого він призначений, ми не можемо його використовувати.

Ключовою особою, яка запускає процес управління на підприємства є керівник. Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, визначати цілі, структурує діяльність, впливає на персонал, а також виступає як лідер, мотиватор, організатор і комунікатор. Керівник відповідає за результати роботи команди, управляє ефективністю, розвиває талант співробітників та допомагає у розв'язанні конфліктів. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем. Тому перелік вимог до сучасного керівника досить великий:

- 1) високоосвічений спеціаліст з великим досвідом;
- 2) добре розуміє особливості системи з її правилами і процедурами;
- 3) прихильником кількісних і якісних показників;
- 4) має бути винахідливим і креативним, завжди бути на хвилі змін;
- 5) визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- 6) вміє створити собі і колективу позитивний імідж;
- 7) цінує повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси;

В умовах сучасної економіки ключовим фактором ефективного управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання є побудова якісно

гнучких та мобільних бізнес-процесів на основі внутрішньої взаємодії суб'єктів та об'єктів управління так і стосовно співпраці із зовнішнім ринком. Відтак, важливо правильно розуміти основні концепти управління командою. По-справжньому успішна команда розуміє свої завдання та їх важливість, може тривалий час зберігати зосередженість, ефективність й креативність, а також отримує задоволення від роботи та кінцевого результату, співробітники відчують свою цінність та злагоджено працюють.

Іноді у керівника через велику завантаженість не вистачає ресурсу на перевірку стану команди й побудову стратегії управління. Тому важливо оптимізувати цю важливу ланку роботи та делегувати повноваження. Правильний розподіл повноважень на підприємстві передбачає чітке делегування завдань, відповідальності та ресурсів відповідно до функціональних, технологічних та кваліфікаційних принципів. Це дозволяє оптимізувати роботу, забезпечити ефективне прийняття рішень та уникнути дублювання функцій, закріплюючи за кожним працівником або підрозділом конкретні обов'язки, сферу відповідальності та права для їх виконання. Ефективне делегування повноважень та командна робота потрібні для підвищення продуктивності та прибутковості, оптимізації процесів та досягнення стратегічних цілей компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Семенченко А., Ачкасова О. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Особливості використання технологій управління персоналом в сучасних умовах [andrii.semenchenko@hneu.net](mailto:andrii.semenchenko@hneu.net), [achkasova.oksana@gmail.com](mailto:achkasova.oksana@gmail.com).
2. Брич В. Я. Теоретико-концептуальні основи управління вітчизняним підприємством Тернопільський національний економічний університет.
3. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. Управління розвитком. 2013. No 1. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>.

4. Конова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством в сучасних умовах. Прометей: Стратегія розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. №1(40). 2013. С. 146-151.

**УДК 658.5:005.21**

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ**

**Богданюк О.С.**, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП «Адміністративний менеджмент»  
**Файчук О.М.**, к. е. н., доцент,  
кафедра адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна

Процеси глобалізації з кожним днем посилюють свій масштаб, що зумовлює ускладнення функціонування бізнес-середовища підприємств, зокрема загострення конкурентної боротьби на ринку та появу нових викликів. Унаслідок цього постає об'єктивна потреба у пошуку сучасних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств на засадах Європейського зеленого курсу [1].

Підприємство постає як провідна складова економіки та визначальний чинник у виробництві товарів і наданні послуг, необхідних суспільству. Відтак особливого значення набуває формування механізму, здатного забезпечити його високу конкурентоспроможність і сприяти ефективному функціонуванню. Розвиток конкурентних відносин виступає основою становлення розвиненого ринку. Стійке позиціонування на ньому досягається передусім завдяки внутрішній стратегії, що консолідує персонал на активний і цілеспрямований розвиток в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища.

У контексті глобальних екологічних викликів і потреби у сталому розвитку Європейський зелений курс передбачає докорінну трансформацію підходів до

управління підприємствами. Центральний акцент робиться на скороченні вуглецевого сліду та зміцненні міжнародної конкурентоспроможності. У запропонованих тезах висвітлюється взаємозв'язок між результативним вуглецевим менеджментом та управлінням конкурентоспроможністю на світовому ринку, зокрема в межах реалізації положень Європейського зеленого курсу.

Екологічна стійкість передбачає раціональне використання наявних ресурсів планети без завдання шкоди добробуту майбутніх поколінь. Одним із дієвих механізмів реалізації цього принципу виступає вуглецевий менеджмент. Завдяки системному відстеженню викидів підприємства отримують можливість зробити вагомий перший крок до скорочення власного вуглецевого сліду, підвищуючи рівень енергоефективності та підтримуючи крихкий баланс екосистем Землі.

Це не лише відповідає принципам відповідального розвитку, а й створює додаткові переваги для бізнесу. Кліматичні зміни становлять серйозну загрозу для всіх сфер життя, трудової діяльності та господарювання, оскільки дестабілізують ринки, порушують ланцюги постачання та ставлять під ризик життя й засоби існування населення у глобальному масштабі. За умови виваженого підходу до управління викидами вуглецю підприємства здатні мінімізувати ці ризики, водночас дотримуючись більш жорстких міжнародних стандартів, зокрема обов'язкових вимог до звітності у Сполученому Королівстві та Європейському Союзі.

Ефективний вуглецевий менеджмент водночас створює передумови для формування лояльності з боку зростаючої групи екологічно свідомих споживачів, що сприяє забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу. Емпіричні дослідження засвідчують, що представники покоління Z та мілленіали на 27% частіше віддають перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до впливу на довкілля.

Вагомим показником у сфері виробництва виступає вуглецевий слід, що визначається як сукупний обсяг парникових газів, викинутих в атмосферу

внаслідок будь-якої діяльності, виражений в еквівалентних тоннах вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>). Фактично кожен об'єкт і процес залишає власний вуглецевий слід — від людей і домашніх тварин до продукції, підприємств, міст і навіть цілих держав [2].

Відчутна частка глобальних викидів вуглецю формується внаслідок виробництва та розподілу товарів і послуг. Оцінюючи вплив цих та інших видів діяльності, підприємства здатні скоротити обсяги викидів, підвищити рівень ефективності та розробляти продукцію, орієнтовану на забезпечення більшої сталості.

На рис.1. ми можемо наглядно подивитися різницю в викидах з іншими країнами, членами ЄС.

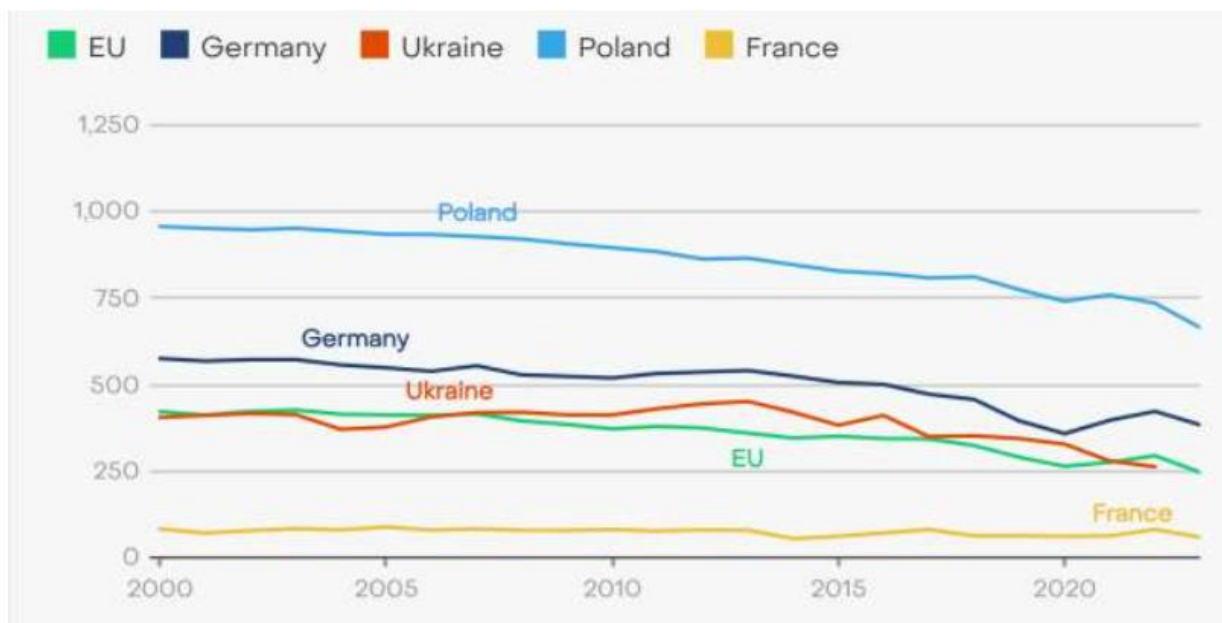


Рис.1 Вуглецева інтенсивність енерговиробництва (gCO<sub>2</sub>e/kWh) в Україні порівняно з деякими країнами ЄС за період 2000 -2022 рр) [3]

Починаючи з 2015 року, виробництво сонячної та вітрової енергії стало найдешевшим серед усіх джерел електроенергії. У 2023 році середня світова собівартість сонячної енергії виявилася удвічі нижчою за вартість електроенергії, виробленої на вугільних ТЕЦ, та утричі дешевшою порівняно з енергією атомних електростанцій. Відтак у процесі повоєнного відновлення енергетичного сектору України сонячна енергетика має посідати провідне місце,

особливо на територіях, де забруднення та деградація ґрунтів унаслідок бойових дій ускладнюють оперативне відновлення безпечного агровиробництва [4].

Глобалізаційні процеси посилюють конкуренцію на ринку, що зумовлює потребу у впровадженні нових методів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств на засадах Європейського зеленого курсу. Підприємства відіграють провідну роль в економіці та у виробництві товарів і послуг, тому важливим завданням є створення механізмів, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення ефективного функціонування. Європейський зелений курс орієнтує на скорочення вуглецевого сліду та зміцнення конкурентних позицій завдяки ефективному вуглецевому менеджменту. Це не лише сприяє екологічній стійкості, а й створює додаткові переваги для бізнесу, оскільки дозволяє знизити ризики, пов'язані зі зміною клімату, та сформуванню лояльності екологічно свідомих споживачів. Виробництво сонячної та вітрової енергії стало найдешевшим серед усіх джерел, що відкриває перспективи для повоєнного відновлення енергетичного сектору України, особливо в умовах пошкоджень, спричинених бойовими діями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Повідомлення Європейської Комісії : Європейська зелена угода. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET>
2. What is carbon management? URL: <https://www.sap.com/resources/what-is-carbon-management>
3. Європейський Союз. Перехід до ринку електроенергії URL: <https://ember-energy.org/countries-and-regions/european-union/>
4. Hemetsberger, W., Scmela, M., & Cruz-Capellan, T. SolarPower Europe. Global Market Outlook for Solar Power 2023 - 2027. 2023. URL : <https://www.solarpowereurope.org/insights/outlooks/global-market-outlook-for-solar-power-2023-2027/detail>

## УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

**Алі Юсіф огли Гаджиєв**, здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
ОП «Адміністративний менеджмент»  
**Файчук О.М.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна

У сучасних умовах ринкової економіки товар виступає ключовим носієм споживчої цінності, відповідно ефективне управління ним – запорукою конкурентоспроможності підприємства. Власне саме тому питання управління товарною політикою підприємства посідає чільне місце у системі стратегічного маркетингу підприємства. Саме через товарну політику суб'єкт господарювання визначає вектор розвитку свого асортименту, якість продукції, позиціонування на ринку та засоби задоволення потреб споживачів, тобто забезпечує взаємозв'язок між виробничими можливостями і ринковим попитом.

Товарна політика виступає ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства, спрямованим на ефективне управління асортиментом, задоволення потреб споживачів і зміцнення ринкових позицій компанії [1,2]. Варто зазначити, що товарний асортимент ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» є більш глибоким, ніж широким. Якщо ширину формують лише 6 ключових позицій, то глибина асортименту по напрямку «Моршинська» передбачає 9 позицій, тоді як відносна новинка на ринку позиція «Моршинська Лимонада» - навіть 18 позицій [3]. Однак, в цілому можна стверджувати про дотримання достатньої ширини і глибини асортименту товарів підприємства. У свою чергу, значення коефіцієнта раціональності структури товарного асортименту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» не лише є меншим за нормативний рівень  $(-0,13 < 0,6)$ , але й від'ємним, то це

вказує на повну нераціональність товарної структури асортименту досліджуваного підприємства. Так, найбільш рентабельний енергетичний напій «Воля» посідає останні місця в рейтингу товарів за питомою вагою продаж, тоді як збиткові води «Моршинська» слабогазована ємкістю 0,5 л і 0,75 л займають середні позиції - відповідно 12 і 13-те місця. Більше того, вода великого формату розливу – Моршинська -18,9 л, яка характеризується невисоким рівнем рентабельності на рівні всього 7,5% займає найбільше питому вагу у продажах компанії – 13,3% станом на кінець 2024 р.

З метою удосконалення процесу управління товарною політикою ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» було запропоновано структурні зміни асортименту, які передбачають скорочення виробництва окремих низькорентабельних товарних позицій і водночас перерозподіл інвестиційних ресурсів на користь більш прибуткових і перспективних продуктів [4]. Зокрема, пропонується ліквідувати позиції «Моршинська слабогазована» (усіх об’ємів) та «Моршинська 6 л», а вивільнені ресурси спрямувати на нарощення частки продукції категорій «Воля», «Моршинська Лимонада» та «Моршинка». Очікувана величина структурної зміни становить 17,35%, що дозволить збільшити чистий дохід від продажів і підвищити загальний рівень прибутковості підприємства. Разом із тим, рекомендується зберегти стабільні позиції у сегменті основних брендів «Моршинська» (без слабогазованої) та «Моршинська 18,9 л», які мають сформовану споживчу базу та забезпечують стабільний фінансовий потік. Такий підхід дозволить зберегти баланс між інноваційними та традиційними продуктами, що є важливою умовою для зниження ризиків та підтримання фінансової стійкості підприємства.

Удосконалена структура товарного асортименту ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”», при умові незмінності рівня рентабельності продаж товарів і сумарного чистого доходу підприємства, потенційно має забезпечити збільшення величини чистого прибутку на 374,11 млн грн. Причому виробництво найбільш прибуткового енергетичного напою «Воля» згідно плану дасть змогу отримати найбільшу величину чистого прибутку, а саме 400,57 млн

грн, що складає майже третину всього прибутку отриманого від господарської діяльності. Також майже вдвічі очікується збільшення величини чистого прибутку від реалізації мінеральної води «Моршинка», що із продовженням позитивної тенденції має гарантувати перехід із часом товарної позиції до квадранту «зірки» або «дійні корови». На 17,5 млн грн має зрости прибуток від продажу товару компанії із категорії «зірки» - «Моршинська Лимонада». Більшої уваги заслуговує той факт, що внаслідок ліквідації двох товарних позиції – «Моршинська слабогазована» і «Моршинська – 6 л» підприємство у підсумку очікувано недоотримає 14,21 млн грн прибутку. Проте, незважаючи на наявність певних економічних втрат, економічні вигоди від процесу оптимізації товарної структури ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”» є значно більшими. У такій ситуації є всі підстави стверджувати, що дане управлінське рішення є повністю виправданим з економічної точки зору.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2020. 185 с.
2. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 35. С. 133–137.
3. Офіційний веб-сайт компанії «IDS Ukraine». URL: <https://www.ids.ua/>
4. Лісений Є. В., Дяченко Ю. І. Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. 6 с.

УДК 658.012.32:502.131.1

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КЛІМАТИЧНОЇ НЕЙТРАЛЬНОСТІ

**Пижук А.О.** здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
ОП «Адміністративний менеджмент»  
**Файчук О.М.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна

Сучасні тенденції розвитку світової економіки все більше зосереджені на досягненні кліматичної нейтральності та сталого розвитку. Зростання глобальних викликів, пов'язаних із зміною клімату, вимагає від підприємств різних галузей адаптації їхньої діяльності до вимог міжнародних угод, зокрема Паризької кліматичної угоди та Європейського зеленого курсу. Агропромисловий комплекс є одним із найбільших джерел викидів парникових газів в Україні, а водночас -- одним із ключових секторів національної економіки, що формує експортний потенціал держави [1,2].

У контексті євроінтеграційного процесу України особливого значення набуває питання екологізації бізнесу, підвищення енергоефективності та запровадження стратегій декарбонізації виробництва. Впровадження принципів кліматичної нейтральності в управління підприємствами аграрної сфери дає змогу не лише зменшити екологічний слід виробництва, а й підвищити їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

За результатами аналізу встановлено, що компанія «Кернел» є одним із найбільших агропромислових холдингів України, який володіє розгалуженою мережею виробничих активів: 7 олієпереробних заводів, 28 елеваторів, 4 порти та понад 500 тис. га сільськогосподарських угідь. Середньооблікова чисельність персоналу становить 10 904 працівники. Фінансові результати компанії за останні роки демонструють позитивну динаміку відновлення після кризи 2022 року (табл. 1).

Таблиця 1

## Основні фінансово-економічні показники компанії «Кернел», млн USD

Показник	FY2022	FY2023	FY2024
Виручка	5 332	3 455	3 581
ЕВІТДА	220	544	381
Маржа ЕВІТДА, %	4,1	15,8	10,6
Чистий прибуток	-41	299	168
Операційний грошовий потік	-305	716	472
Власний капітал	1 620	1 744	1 866

Джерело: [3]

Як видно з табл. 1, у FY2023 компанія досягла значного покращення показників завдяки відновленню експорту та оптимізації виробництва. У FY2024 підприємство зберегло прибутковість при позитивному операційному грошовому потоці 472 млн USD, що створює фінансову базу для реалізації «зелених» інвестицій [3]

Запропонована стратегія розвитку на засадах кліматичної нейтральності включає сім ключових напрямів: підвищення енергоефективності (зменшення енергоспоживання на 20—25%), перехід на відновлювані джерела енергії (біогаз, сонячні панелі, вітрові турбіни), цифровізацію виробничих процесів, розвиток сталого землекористування (системи сівозміни, покривні культури, нульовий обробіток ґрунту), впровадження ESG-менеджменту, екологізацію продуктового портфеля та розширення міжнародного партнерства/

Економічне обґрунтування стратегії засвідчило високу ефективність запропонованих заходів (табл. 2).

Як видно з табл. 2, реалізація стратегії кліматичної нейтральності забезпечить зростання виручки на 23,4%, ЕВІТДА на 62,5%, а чистого прибутку — більш ніж удвічі до 2028 року. Орієнтовний обсяг інвестицій становить 260 млн USD із терміном окупності 5—6 років. Сумарний економічний ефект у п'ятирічній перспективі перевищить 550 млн USD завдяки зниженню витрат на

енергоносії на 170 млн USD, скороченню виробничих витрат на 390 млн USD та зменшенню собівартості продукції на 8%.

Таблиця 2

Прогноз економічних результатів реалізації  
стратегії кліматичної нейтральності

Показник	Поточний рівень (2025)	Прогноз 2026	Прогноз 2028	Відхилення, %
Виручка, млн USD	3 581	3 950	4 420	+23,4
ЕВІТДА, млн USD	381	470	620	+62,5
Рентабельність ЕВІТДА, %	10,6	11,9	14,0	+3,4
Чистий прибуток, млн USD	168	230	345	+105,3
Капітальні інвестиції «зелені» технології у	—	150	260	—
Економія енергоресурсів, %	—	12	25	—
Скорочення викидів CO <sub>2</sub> , тис. тонн	—	250	500	—

Джерело: розраховано автором

Таким чином, впровадження стратегії розвитку на засадах кліматичної нейтральності для компанії «Кернел» є економічно доцільним і забезпечить

сталий розвиток підприємства. Реалізація стратегії дозволить підприємству зміцнити позиції на міжнародному ринку, підвищити капіталізацію, отримати доступ до «зелених» фінансових інструментів та стати лідером сталого агробізнесу в Україні. У перспективі до 2035 року компанія здатна досягти повної кліматичної нейтральності, поєднуючи інноваційність, ефективність і відповідальність перед майбутніми поколіннями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Калетнік Г.М. Диверсифікація розвитку виробництва біопалів -- основа забезпечення продовольчої, енергетичної, економічної та екологічної безпеки України. *Вісник аграрної науки*. 2018. Вип. 788. С. 169--176.
2. Алескерова Ю.В., Коробчук А.Р. Аналіз фінансового потенціалу аграрного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 743--748.
3. Кернел. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 23.09.2025).

**УДК 336.13**

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ**

**Серга М.В.**, здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
ОП «Адміністративний менеджмент»  
**Файчук О.М.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна

Важливим стратегічним орієнтиром розвитку України є Європейський зелений курс – комплексна програма Європейського Союзу, спрямована на формування кліматично нейтральної економіки, підвищення енергоефективності

та розвиток сталих ланцюгів виробництва. Для сільськогосподарських підприємств це означає нові правила функціонування, які передбачають зниження викидів парникових газів, скорочення використання хімічних добрив і пестицидів, упровадження систем простежуваності продукції, розвиток органічного виробництва та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. У такому контексті стратегічне управління має бути спрямоване не лише на економічні результати, а й на інтеграцію екологічних, соціальних і технологічних факторів у систему прийняття управлінських рішень.

Серед провідних підприємств агросектору України, які вибудовують стратегічний менеджмент згідно принципів сталого розвитку та вимог регуляторних актів ЄС, можна виділити ТОВ фірму «Астарта-Київ». Бізнес компанії чітко сегментований за наступними напрямками: сільське господарство (вирощування зерна і насіння олійних культур), виробництво цукру, переробка сої і тваринництво (скотарство). Проте, домінує у структурі саме сільськогосподарський сегмент. За 2020-2024 рр. показники фінансово-господарської діяльності ТОВ фірми «Астарта-Київ» значно покращилися. Зокрема, чистий прибуток у 2024 році досяг 83 млн євро, що супроводжувалося зростанням рентабельності чистого прибутку до 14%, тобто на 12 відсоткових пунктів більше, ніж у 2020 році.

Згідно проведеного SWOT-аналізу було встановлено, що основна увага під час розроблення та реалізації стратегії розвитку компанії ТОВ «Астарта-Київ» має зосереджуватися на підвищенні стійкості, забезпеченні сталого розвитку та переході до виробництва й експорту продукції з високим рівнем доданої вартості. Водночас важливо продовжувати активне впровадження інноваційних технологій як у системі управління, так і у виробничих процесах, паралельно розвиваючи системи сталості та ділової стійкості відповідно до критеріїв ESG. Натомість, проведений TOWS-аналіз дав змогу сформулювати 6 стратегічних напрямків для ТОВ фірми «Астарта-Київ»:

- 1) *поглиблення переробки сої*, зокрема шляхом виробництва та подальшого експорту соєвого білкового концентрату (SPC) до країн Європейського Союзу

(ST-стратегія). Зазначимо, що ринок текстурованого рослинного білка ЄС прогнозується на рівні 1,98 млрд дол. США у 2025 р. та може зрости до 3,34 млрд дол. США до 2030 р., демонструючи середньорічний темп зростання 10,95% у 2025–2030 рр.[1]

2) *виробництво та експорт комбікормів*, що ґрунтується на наявній сировинній базі та технічній інфраструктурі компанії (ST-стратегія);

3) *виробництво та експорт біоетанолу*. Прогнози свідчать, що стале зростання попиту на біоетанол у ЄС зберігатиметься у найближчі роки, тоді як імпорт дизельного палива буде обмежений через нові вимоги щодо простежуваності та звітності. У рамках Європейського зеленого курсу Єврокомісія ухвалила низку законодавчих ініціатив, що істотно впливатимуть на використання біопалива у транспортному секторі (автомобільному, авіаційному, морському) у середньо- та довгостроковій перспективі. Це створює стратегічні можливості для сертифікованих і сталих виробників біоетанолу, які прагнуть вийти на ринок ЄС [2].

4) *розширення виробництва та експорту соєвої олії, сертифікованої за стандартом ISCC (WO-стратегії)*. Такий стратегічний фокус дозволить зміцнити позиції компанії на європейському ринку та розширити коло партнерів. З 2022 року завод із переробки сої «Астарти» має сертифікацію ISCC EU (*International Sustainability and Carbon Certification*), що підтверджує дотримання принципів сталого виробництва. Цей стандарт забезпечує відповідність вимогам Директиви ЄС про відновлювану енергетику (RED) та підкреслює зменшення викидів парникових газів, раціональне землекористування та соціальну відповідальність [3]

5) *розвиток виробництва та експорту органічних продуктів харчування*, зокрема до країн ЄС (SO-стратегія). Це сприятиме розширенню присутності компанії на європейських ринках і збільшенню прибутковості підприємства.

6) *зменшення обсягів експорту сировини* (зернових і олійних культур) та оптимізація виробничих ланцюгів через проведення внутрішніх аудитів і підвищення гнучкості діяльності під час воєнних викликів (WT-стратегія).

Таким чином, реалізація вищезазначених стратегій має забезпечити у довгостроковій перспективі ТОВ фірмі «Астарта-Київ» зростання конкурентоспроможності на міжнародному ринку, інтеграцію у європейський економічний простір і формування сталих засад розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Europe Textured Vegetable Protein Market SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2030. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-textured-vegetable-protein-market>
2. European Union: Biofuels Annual. USDA. URL: <https://www.fas.usda.gov/data/european-union-biofuels-annual-4>
3. Farm to Fork Strategy: For a fair, healthy and environmentally-friendly food system. European Commission. European Union. 2020. URL: [https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f\\_action-plan\\_2020\\_strategy-info\\_en.pdf](https://food.ec.europa.eu/system/files/2020-05/f2f_action-plan_2020_strategy-info_en.pdf)

УДК 620.9:631.95:502.131.1(477)

### **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИРОБНИЦТВА БІОЕНЕРГІЇ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ**

**Шалабай П.Л.**, здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
ОП «Адміністративний менеджмент»  
**Файчук О.М.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна

Згідно стратегічного плану REPowerEU в рамках Європейського зеленого курсу сумарне виробництво біометану та біогазу країн ЄС у 2030 році має становити 42 млрд. м<sup>3</sup>, а у 2050 році - 125 млрд. м<sup>3</sup>. В рамках даного

стратегічного плану загальна кількість біогазових заводів у Європі продовжує зростати, а саме з 1 510 до 1 632 об'єктів протягом 2024 року. Таке зростання свідчить про стабільне розширення перспективного сектору сталого розвитку та актуальність реалізації стратегічного плану REPowerEU для країн ЄС (див. рис. 1).

Нормативно-правова база України у сфері біоенергетики розвивається під впливом зобов'язань, прийнятих в межах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, до яких відноситься реалізація положень та директив Європейського зеленого курсу. 20 березня 2024 року було прийнято Закон України № 3613-IX, який визначив юридичний статус біометану та дозволив його експорт до ЄС. Наказ Міністерства фінансів України № 380 від 1 серпня 2024 року визначив регулювання митного оформлення біометану, що експортується трубопровідним транспортом. Пізніше, 17 вересня 2024 року Кабінет Міністрів України схвалив нову редакцію «Порядку функціонування реєстру біометану», що спростило процедуру реєстрації для виробників та адаптувало реєстр до вимог нової Директиви RED III Європейського Союзу. Як результат, вже у лютому 2025 року компанія ТОВ «ВІТАГРО ЕНЕРДЖІ» стала першим експортером біометану з України до ЄС [1].

Подальший розвиток та управління процесом виробництва біогазу для українських компаній зумовлене правильним вибором економічної моделі, яка залежить від наявної сировинної бази. Основними видами сировини для виробництва біогазу в Україні є гній та послід тварин, відходи харчової промисловості (жом, меляса, сироватка, жир, кров, барда, дріжджі, плодоовочеві відходи) та силосні культури (кукурудзяний силос).

Актуальним для вітчизняних виробників біометану в контексті його подальшого продажу європейським підприємствам залишається біометан з преміями за використання сировини з високою карбоновою інтенсивністю. Наприклад, ціна біометану з гною та посліду в залежності від сертифікату сталості сировини варіюється від 600 до 1400 євро за 1000 м<sup>3</sup> біометану [3], в той час як премія за біометан із жому в країнах ЄС відсутня, адже він не вважається

кінцевим відходом та може бути кормом для тварин. Аналогічна ситуація з кукурудзяним силосом. Гранична межа рентабельності біометану в порівнянні з електроенергією знаходиться на рівні 450 євро за 1000 м<sup>3</sup>, в той час як ринкова вартість природного газу в Україні складає 300 – 350 євро за 1000 м<sup>3</sup>, що робить продаж біометану без премій по ціні природного газу нерентабельним.

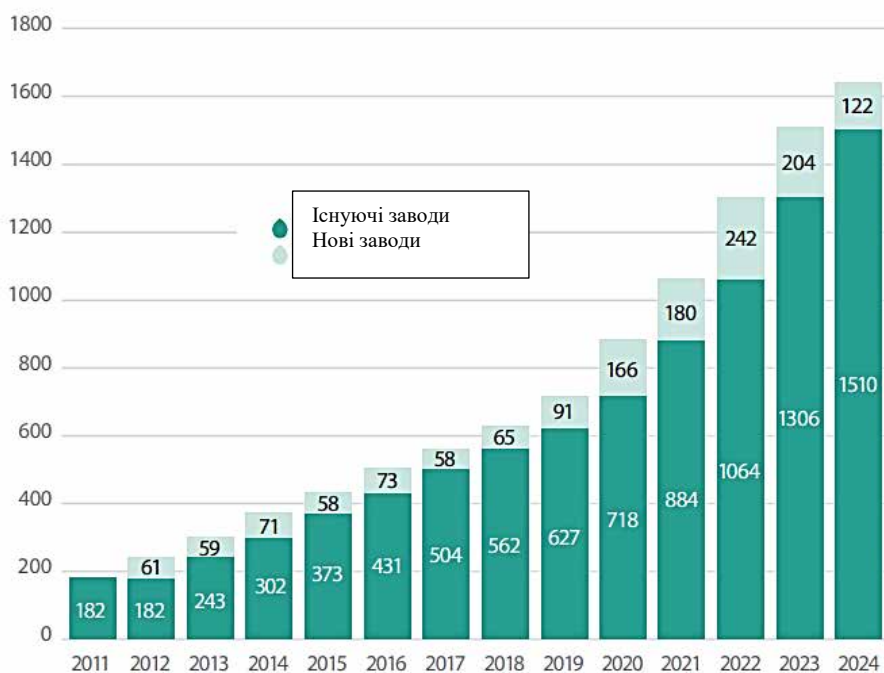


Рис. 1. Динаміка кількості біометанових заводів в Європі протягом 2011-2024 рр., од.

Джерело: [2]

Альтернативою є економічна модель виробництва електроенергії з біогазу, яка наразі є основною для українських підприємств. Для стимулювання зеленої енергетики в Україні у 2008 році було введено «зелений тариф», який до 2025 року значно перевищував ринкову вартість по РДН (ринок доба наперед) для даного напрямку. Однак, з 2025 року «зелений тариф» став рівнозначною альтернативою РДН для нових біогазових заводів, коли його вартість знизилась до 0,0991 євро/кВт\*год або 4,8 грн/кВт\*год [4], при середній ринковій вартості по РДН 4,5 грн/кВт\*год у 2024 році. Варто зазначити, що за умови прямого підключення біогазового заводу до споживача, рентабельність проданих таким

чином обсягів електроенергії збільшується на 53,5% за рахунок додаткового прибутку з передачі та розподілу енергії, які склали 2,4 грн/кВт\*год у 2024 році.

Отже, при наявній сировинній базі з високою карбоною інтенсивністю, такою як гній та послід, актуальною являється економічна модель виробництва біометану для продажу до країн ЄС з окупністю проекту від 5 до 6 років. Однак, якщо сировина для біогазового заводу має низьку карбонову інтенсивність, наприклад відходи харчової промисловості, варто обрати модель виробника електроенергії з окупністю проекту близько 7 років. Крім того, можливість здійснення прямого підключення до споживача, реалізація теплової енергії, яка є побічним продуктом роботи генераторів, та дигестату, який утворюється на виході біомаси з реактора та являється органічним добривом, дозволяє зменшити ризики такого проекту та підвищити його рентабельність.

#### **Список використаних джерел:**

1. Міністерство енергетики України. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minenerho-ukraina-rozpochala-eksport-biometanu-do-ievropeiskoho-soiuzu> (Дата звернення: 17.10.2025 р.)
2. Gas Infrastructure Europe. European Biogas Association. 2025. URL: [https://www.europeanbiogas.eu/wp-content/uploads/2025/10/GIE\\_EBA\\_BIO\\_2025\\_A0\\_FULL\\_252.pdf](https://www.europeanbiogas.eu/wp-content/uploads/2025/10/GIE_EBA_BIO_2025_A0_FULL_252.pdf) (Дата звернення: 24.10.2025 р.)
3. VEYT. 2025. URL: <https://veyt.com/veyt-2024-biomethane-overview-and-2025-outlook/> (Дата звернення: 25.10.2025 р.)
4. UTC. 2025. URL: <https://utc.bio/biogazovi-kompleksy/zelenyj-taryf/> (Дата звернення: 25.10.2025 р.)

**ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ У  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ:  
КЕЙС ТОВ “SOCAR ENERGY UKRAINE”**

**Марченко В. О.**, здобувачка другого (магістерського)  
рівня вищої освіти ОП «Менеджмент ЗЕД  
**Діброва Л.В.**, к.е.н., доцент,  
кафедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією, зростанням невизначеності та швидкою динамікою глобальних ринків. У таких умовах традиційні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює потребу у впровадженні інноваційних управлінських рішень. Для України, яка водночас перебуває в процесі євроінтеграції та відновлення економіки в умовах війни, удосконалення системи менеджменту ЗЕД стає ключовою передумовою зміцнення конкурентоспроможності національних підприємств. Енергетичний сектор, будучи базовою складовою економічної безпеки, особливо гостро потребує сучасних управлінських підходів, що поєднують технологічні, аналітичні та фінансові інновації.

Приклад ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» є репрезентативним для аналізу інноваційних інструментів менеджменту у сфері зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1). Компанія, як частина міжнародної корпорації SOCAR, застосовує цифрові системи контролю логістичних потоків, автоматизовані платформи управління контрактами, технології Big Data для прогнозування кон'юнктури ринку, а також запроваджує принципи ESG-менеджменту. Ці інструменти дозволяють інтегрувати аналітичні, організаційні та стратегічні

аспекти управління у єдину систему, що забезпечує підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій, прозорість процесів і зниження ризиків. Водночас акцент на інноваційності менеджменту сприяє побудові гнучкої організаційної структури, орієнтованої на сталий розвиток, енергозбереження та партнерство на міжнародних ринках.

Таблиця 1

Класифікація інноваційних інструментів менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Категорія інноваційного інструменту	Зміст та практична реалізація	Роль у системі менеджменту ЗЕД	Очікуваний результат для SOCAR Energy Ukraine
Організаційні інновації	Впровадження електронного документообігу, е-контрактів, системи КРІ для міжнародних підрозділів	Оптимізація управлінських процесів, зниження бюрократичних бар'єрів	Підвищення швидкості ухвалення рішень, координація підрозділів
Фінансові інновації	Застосування валютного хеджування, фінансових деривативів, цифрових платіжних систем	Мінімізація валютних ризиків, стабілізація фінансових потоків	Зменшення втрат від коливань ринку, підвищення прибутковості
Технологічні інновації	Використання Big Data, штучного інтелекту для прогнозування попиту та ризиків	Підвищення точності планування, аналітична підтримка управлінських рішень	Зниження невизначеності, оптимізація запасів і логістики
Аналітичні інновації	Розробка інтегрованих панелей моніторингу (dashboard), застосування BI-систем	Цифровий контроль зовнішніх операцій, прозорість бізнес-процесів	Оперативна звітність, зменшення людського фактору
Стратегічні інновації	Запровадження ESG-підходів, системи корпоративної відповідальності та сталого розвитку	Підвищення іміджу та партнерської довіри на міжнародному рівні	Розширення ринкових можливостей, залучення інвестицій

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що інноваційні інструменти менеджменту у сфері ЗЕД є ключовим чинником адаптації підприємств до нових глобальних викликів. Вони забезпечують перехід від реактивного до проактивного управління, коли рішення ґрунтуються на

аналітиці, прогнозуванні та цифрових технологіях. У випадку ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» їх інтеграція сприяє не лише зростанню ефективності міжнародних операцій, а й підвищенню ролі компанії як надійного партнера на європейському енергетичному ринку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованої системи оцінювання ефективності впроваджених інновацій у менеджменті ЗЕД на основі Data-driven Management та ESG-індикаторів.

### **Список використаних джерел**

1. Іщенко І. І., Терещенко С. П. Оцінка економічної ефективності виробництва і затрат: навч. Посіб. Київ : Вища школа, 2015. 172 с.
2. Кицюк І.В., Науменко Н.С., Присяжнюк В.В. Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск №56 2023.

**УДК 658.7:339.5**

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Жуленко К.Р.** студентка,  
**Голомша Н.Є.** к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Експорт одна з головних складових зовнішньоекономічної діяльності компанії та її зовнішньоекономічних зв'язків. Тож використання новітніх засобів і кращих методів організації експортної діяльності підприємства, вдосконалення роботи на зовнішніх ринках набувають першочергового значення для подальшого збільшення експортних операцій підприємств. Управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства розглядається як

комплекс дій, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів задля ефективного використання конкурентного потенціалу та забезпечення економічної стійкості [1].

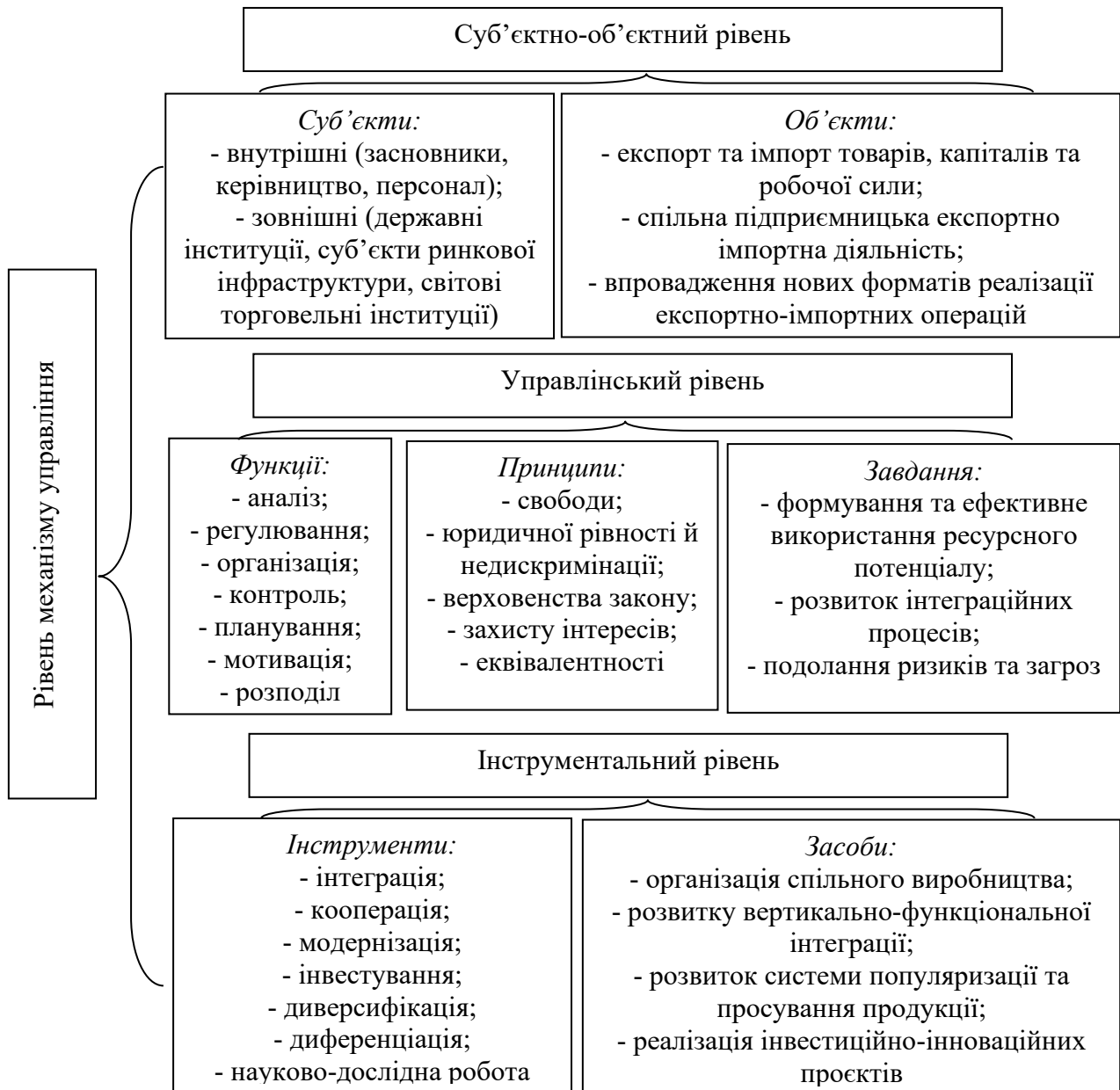


Рис. 1. Складові механізму управління експортно-імпортними операціями на підприємстві

Джерело: сформовано на основі [1]

Формування ефективного механізму управління передбачає розв'язання низки завдань: впровадження інноваційних технологій, зниження виробничих витрат,

підвищення якості продукції, скорочення витрат на всіх етапах виробничо-збутового циклу, а також розширення асортименту та номенклатури експортної продукції. Ключовою метою управлінської діяльності у сфері зовнішньоекономічних операцій є підвищення ефективності виробництва, що досягається через зростання рентабельності, продуктивності праці, якості товарів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку. Процес формування механізму управління експортно-імпортними операціями охоплює три основні етапи: розробку, адаптацію та оцінювання.

Основні показники ефективності функціонування експортної діяльності підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Показники ефективності експортної діяльності підприємства

№ з/п	Показник	Методика розрахунку	Формула
1	Експортна квота	Відображає частку експорту у загальному обсязі реалізації продукції підприємства	$K_e = E/P \times 100\%$ , де $E$ – обсяг експорту, $P$ – загальний обсяг продажів
2	Обсяг експорту	Загальна вартість товарів, вивезених за межі країни за певний період.	$E$ у грошовому вираженні
3	Товарна структура експорту	Відображає розподіл експорту за товарними групами, дозволяє оцінити пріоритетні напрямки експорту.	$TS_i = E_i/E \times 100\%$ , де $E_i$ – обсяг експорту конкретної товарної групи
4	Географічна структура експорту	Визначає розподіл експорту за країнами та регіонами.	$GS_j = E_j/E \times 100\%$ , де $E_j$ – обсяг експорту в країну/регіон $j$
5	Темпи росту експорту	Показують динаміку зміни обсягу експорту порівняно з попереднім періодом.	$T_r = E_{поточн}/E_{базис} \times 100\%$
6	Темпи приросту експ.	Відображають абсолютне або відносне збільшення обсягу експорту за період.	$T_p = (E_{поточн} - E_{базис})/E_{базис} \times 100\%$

Джерело: сформовано на основі [2-4]

Розглянемо показники ефективності експортної діяльності компанії «МХП» за період 2022-2024 рр. (табл. 2).

## Показники ефективності експорту компанії «МХП» у 2022-2024 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024
1	Експортна виручка	млн дол. США	1601	1807	1840
2	Чистий виторг у грн.	Млн грн	69200	79650	76700
3	Валютний виторг за експортний товар	тис. Дол. США	96780	66569	71083
4	Діючий ринковий курс іноземної валюти	грн/дол. США	41,19	40,79	38,10
5	Додаткові витрати та митні платежі	тис. Дол. США	10290	11016	9701
6	Обсяг продажу за експортом	тонн	36822	36472	36972
7	Собівартість виробництва експ. Товару	тис. Дол. США	64259	73669	69260
8	Загальні витрати на експорт	тис. Дол. США	45040	47088	44941
9	Ефективність експорту	коэф.	11,93	13,15	15,23
10	Рентабельність експорту	%	32,14	39,52	43,19
11	Економічний ефект експорту	тис. Дол. США	91224	98626	103228

Джерело: сформовано на основі даних підприємства[5]

Управління експортною діяльністю компанії «МХП» у 2022-2024 рр. Можна визнати ефективним, однак подальше зростання потребує врахування зовнішніх загроз, серед яких – валютна нестабільність, підвищення витрат на логістику, регуляторні ризики зниження купівельної спроможності (рис. 2).

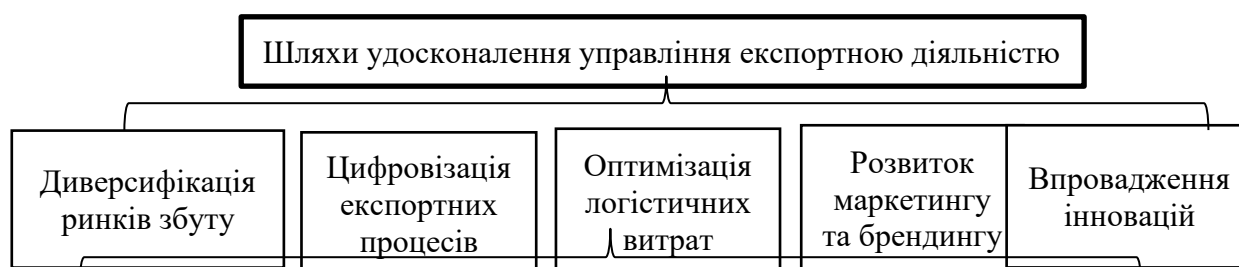


Рис. 2. Шляхи удосконалення управління експортною діяльністю МХП

Джерело: сформовано автором

Отже, удосконалення управління експортною діяльністю підприємства має базуватися на поєднанні інноваційних, організаційно-економічних і маркетингових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності, зниження витрат і зміцнення позицій на міжнародному ринку.

### Список використаних джерел

1. Бушовська Л.Б., Поплавська О.В., Ядуха С.Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення

- економічної безпеки підприємств. *InnovationandSustainability*, №4, 119-128. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/106> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Гатілов А. Ю. Основні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Донбасу* № 3 (77), 2024. С. 149-157.
  3. Горященко Ю., Пильгун А., Швець А. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств / *Молодий вчений*. 2021. № 3 (91). С. 345-350. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/477/462>. (дата звернення: 25.10.2025).
  4. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно–імпоротної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. С. 122-125.
  5. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/about>.

**УДК 65.014.1;339.137.2**

## **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Косенко Ю. О.**, студентка,  
**Костюк О. Д.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сфері аграрного бізнесу науковці все частіше акцентують на тому, як саме поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх впливів визначає здатність господарств витримувати ринкову боротьбу. Формування конкурентоспроможності агропідприємств, на думку багатьох дослідників, залежить від сукупності елементів, що охоплюють як організаційні аспекти

всередині самої структури, так і ширші економічні реалії, особливо в періоди криз, як от воєнні дії.

У сучасних умовах, коли український агросектор стикається з руйнуванням інфраструктури та перервами в ланцюгах постачань, такі фактори набувають критичного значення, адже саме вони дозволяють господарствам не лише виживати, але й розширювати свою присутність на глобальних ринках. Дослідження показують, що внутрішні детермінанти, наприклад, ефективність використання земельних ресурсів чи впровадження інноваційних технологій, часто переплітаються з зовнішніми умовами, як державна політика чи глобальні цінові коливання, створюючи унікальний контекст для кожного підприємства.

Ціновий компонент конкурентоспроможності відображає складне співвідношення між вартістю та якістю продукції. Ефективність цінової стратегії визначається не лише абсолютними показниками, а й відносною конкурентною позицією на внутрішньому та зовнішньому ринках. Собівартість виробництва становить базовий елемент, що впливає на можливості маневрування ціновими інструментами. Підприємства з оптимізованою структурою витрат отримують значні переваги у ціновій конкуренції, особливо в умовах волатильності ринкових цін [1].

Технологічний рівень виробництва формує довгострокові конкурентні переваги через впровадження сучасних методів ведення сільського господарства та систем зберігання продукції. Інноваційні рішення, включаючи технології точного землеробства, використання безпілотних літальних апаратів та сенсорних систем моніторингу, дозволяють підвищити продуктивність та ефективність ресурсовикористання. Можливості тривалого зберігання та транспортування продукції безпосередньо впливають на географічний радіус збуту та часові рамки реалізації [2].

Маркетингові характеристики підприємства включають брендингові стратегії, сертифікаційні процедури та репутаційний капітал. Наявність міжнародних сертифікатів, зокрема Global GAP та органічних стандартів, відкриває доступ до преміальних сегментів ринку. Репутація виробника та рівень

пізнаваності торгової марки формують довіру споживачів та забезпечують стабільність попиту навіть в умовах ринкових коливань [3].

Логістична ефективність та рівень сервісного обслуговування визначають операційну конкурентоспроможність. Розвинена система транспортування, складування та доставки мінімізує втрати продукції та скорочує термін надходження товару до кінцевого споживача; надійність постачань у встановлені строки формує довгострокові партнерські відносини з покупцями та дистриб'юторами [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Експортна привабливість аграрної продукції залежить від здатності підприємства адаптуватися до вимог міжнародних ринків. Відповідність сертифікаційним стандартам країн-імпортерів, врахування митних та тарифних бар'єрів, а також конкурентоспроможність на глобальному рівні визначають експортний потенціал сільськогосподарських виробників. Українські підприємства демонструють високу конкурентоспроможність у сегментах зернових та олійних культур, займаючи провідні позиції на світовому ринку.

Таблиця 1.3

#### Критерії оцінювання конкурентоспроможності аграрної продукції

Критерій	Основні характеристики	Методи оцінювання
Якість продукції	Фізичні параметри, смакові властивості, безпечність, екологічність	Лабораторний аналіз, органолептична експертиза, сертифікація
Цінова конкурентоспроможність	Співвідношення ціна-якість, порівняння з конкурентами	Порівняльний аналіз цін, розрахунок індексів конкурентоспроможності
Технологічність	Інноваційність виробництва, ефективність зберігання	Аудит технологічних процесів, оцінка рівня автоматизації
Маркетингові переваги	Брендинг, сертифікація, репутація	Дослідження споживчих переваг, аналіз впізнаваності бренду
Логістична ефективність	Система доставки, надійність постачань	Аналіз логістичних витрат, оцінка терміновості доставки

Джерело: створено автором

Соціально-економічні фактори включають стабільність виробничих процесів та здатність підприємства забезпечувати постійні поставки продукції. Спроможність задовольняти попит у кризових умовах або періоди сезонного

зростання споживання демонструє операційну гнучкість організації. Внесок у розвиток сільських територій, створення робочих місць та забезпечення екологічної стійкості формує соціальну відповідальність бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Строченко Н., Ковальова О. Конкуреноспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 19. С. 114-121.
2. Токар К. Оцінка конкуреноспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75-80.
3. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197-203.
4. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 2 (76). С. 137-145.

**УДК 005.9:339.5**

### **АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Потапеня М.О.**, студент  
**Голомша Н.Є.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Управління зовнішньоекономічною діяльністю – це процес планування, організації, мотивації, координації та контролю дій підприємства, спрямованих на ефективне здійснення його міжнародних економічних операцій. По-суті це система заходів, спрямованих на забезпечення конкуреноспроможності підприємства на зовнішніх ринках, мінімізацію ризиків і досягнення стратегічних цілей у міжнародному бізнесі.

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю забезпечує прибутковість і стабільність підприємства, дозволяє зменшити ризики

зовнішньоекономічної діяльності, сприяє розширенню ринків збуту і підвищенню конкурентоспроможності та підтримує інноваційний розвиток і міжнародну репутацію компанії.

Дослідження проводилось на прикладі ПрАТ «МХП». Компанія утримує позиції лідера агропромислової галузі України, демонструючи високу ефективність завдяки вертикальній інтеграції, диверсифікованій структурі та стратегічній орієнтації на інновації, якість продукції та розширення ринків збуту. ПрАТ «МХП» забезпечує повний виробничий цикл – від вирощування сировини до її переробки, логістики та реалізації готової продукції під відомими брендами. Потужна логістична система, дотримання міжнародних стандартів якості та активна експортна діяльність сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність займає вагомe місце в діяльності ПрАТ «МХП». Близько 60 % своєї продукції компанія реалізує на зовнішньому ринку.

Аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки свідчить про стабільне зростання експортної активності та позитивне торговельне сальдо (табл. 1). Обсяг експорту зріс з 1100 млн дол. США у 2022 році до 1700 млн дол. У 2024 році, що на 54,5% перевищує показник 2022 року. Водночас імпорт за цей період зменшився з 192 млн дол. до 85 млн дол., що свідчить про оптимізацію закупівель і підвищення самозабезпеченості. У результаті сальдо зовнішньої торгівлі компанії за два роки зросло з 908 млн дол. до 1615 млн дол., а зовнішньоторговельний оборот збільшився з 1292 млн дол. до 1785 млн дол., демонструючи зростання активності на міжнародних ринках та посилення фінансової стабільності підприємства.

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку доходу та прибутку, компанія стикається з рядом викликів і факторів, які можуть обмежувати ефективність його зовнішньоекономічної діяльності. Для повного розуміння перспектив та ризиків функціонування на світовому ринку доцільно виділити ключові проблеми та фактори, що впливають на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю (табл. 2).

Таблиця 1

Динаміка зовнішньоторговельної діяльності ПрАТ «МХП» у 2022-2024 рр.,  
млн.дол.США

Показники	Роки			Відхилення 2024 від			
	2022	2023	2024	2022		2023	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Експорт	1100	1500	1700	600	154,5	200	113,3
Імпорт	192	155	85	-107	44,3	-70	54,8
Сальдо	908	1345	1615	707	177,9	270	120,1
Зовнішньоторговельний оборот	1292	1655	1785	493	138,2	130	107,9

Джерело: сформовано на основі даних [2]

Серед факторів зовнішнього середовища особливу увагу слід приділяти світовим коливанням цін на сировину та продукцію, оскільки вони безпосередньо впливають на експортні доходи. Також значущими є логістичні та транспортні ризики, регуляторні та митні обмеження, високий рівень міжнародної конкуренції та геополітичні ризики, що можуть обмежувати ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Таблиця 2

Фактори, що впливають на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «МХП»

№	Фактор	Вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності
1	Коливання світових цін на сировину та продукцію	Зміни цін на курятину, зернові та кормові компоненти безпосередньо впливають на обсяг експорту, виручку та прибутковість компанії.
2	Логістичні та транспортні ризики	Збої в доставці продукції, затримки у портах або підвищення транспортних витрат можуть знижувати конкурентоспроможність і своєчасність виконання контрактів.
3	Регуляторні та митні обмеження	Зміни у законодавстві країн-імпортерів, сертифікаційні вимоги (HALAL), митні тарифи та санітарні норми збільшують витрати та можуть обмежувати доступ до ринків.
4	Конкуренція на міжнародних ринках	Зростання конкуренції з боку європейських та регіональних виробників вимагає постійних інвестицій у якість продукції, бренди та маркетинг.
5	Внутрішні фінансово-економічні фактори	Фінансова стабільність, структура власного капіталу та ліквідність визначають можливість компанії інвестувати у розвиток експортних напрямів.

6	Геополітичні ризики та війна	Війна та нестабільність на внутрішньому ринку створюють ризики для експорту, логістики та фінансового планування.
7	Кадровий та операційний потенціал	Кваліфікація персоналу та ефективність відділів експорту та логістики впливають на здатність компанії швидко реагувати на зміни ринку і реалізовувати зовнішньоекономічні проекти.

*Джерело: сформовано автором*

Ринок сировини та цільових товарів для ПрАТ «МХП», зокрема зерна, кормів та м'яса птиці, характеризується високою волатильністю, що безпосередньо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії. Так, за даними на 2024 рік, середня ціна на кукурудзу на світових ринках зросла на 18% порівняно з 2023 роком, а ціни на комбікорми коливалися у межах 12–15% [3]. Подібна нестабільність призводить до коливання собівартості продукції та зниження маржинальності експорту, особливо при формуванні контрактів у доларовому еквіваленті. Наприклад, при експорті курятини в країни ЄС, де ціна продажу коливалася від \$2,1 до \$2,5 за кг у 2024 році, будь-яке збільшення вартості кормів навіть на 5–7% може зменшувати прибуток компанії на десятки мільйонів доларів.

Після тимчасового безмитного режиму (торговельні «автономні заходи») ЄС повернув квоти на імпорту з України, що створює невизначеність для компаній-експортерів. Порівняно з тимчасовими автономними торговельними заходами (ATMs), які забезпечували безмитний доступ з червня 2022 року по червень 2025 року, нові тарифні квоти призведуть до різкого падіння експорту. Зокрема, нові квоти можуть скоротити експорт України до ЄС на ~1,1 млрд USD щорічно. Основну частину втрат спричинить різке скорочення експорту пшениці, яке, за прогнозами дослідників, впаде на \$894 млн щорічно – це 4/5 від загального скорочення експорту до ЄС. Окрім пшениці, скорочення експорту очікується для: цукор, ячмінь, м'ясо птиці, яйця, яблучний сік та мед [1].

Таким чином, ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю обмежується низкою чинників: високою волатильністю світових цін на сировину та продукцію, циклічністю виробництва та обмеженими потужностями для

зберігання, борговим навантаженням і від'ємним власним капіталом, логістичними та транспортними ризиками, регуляторними та митними обмеженнями, а також геополітичними викликами. Попри це, стратегія міжнародної експансії, підвищення доданої вартості продукції, орієнтація на ключові зарубіжні ринки, а також розвиток виробничих потужностей дочірніх компаній, таких як PerutninaPtuj, створюють передумови для зміцнення конкурентоспроможності та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП».

### **Список використаних джерел**

1. Нові квоти скоротять агроекспорт України до ЄС на \$1,1 млрд щорічно. URL: <https://landlord.ua/news/novi-kvoty-na-eksport-do-yes-ukrayina-vtratyt-11-mlrd-cherez-obmezheniya-na-pshenyczyu/>  
<https://interfax.com.ua/news/economic/1083506.html>. (дата звернення: 29.10.2025).
2. Фінансова звітність МХП. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports>  
(дата звернення 12.09.2025).
3. FAO. GrainMarketReport. Rome: FAO, 2024.

**УДК: 339.9.012**

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ СХІДНО – АЗІЙСЬКОГО РЕГІОНУ**

**Хавронюк Л.**, студент,  
**Басюк Д.**, д. е. н., професор, кафедри  
адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності  
Національний університет біоресурсів та  
природокористування України, м. Київ, Україна.

Макрорегіон Східної Азії, що охоплює Китай, Японію, Південну Корею, В'єтнам та Індію, є одним із найдинамічніших у світі, він генерує понад 30%

світового ВВП і є ключовим центром глобальної торгівлі, виробництва та інновацій. Східна Азія має загальну чисельність населення понад 3,2 мільярда осіб, що становить майже 40% населення світу, і активно впливає на світову політику та економіку. Економічний потенціал регіону спирається на потужну промислову базу та багаті природні ресурси, включно з вугіллям, нафтою, газом та рідкоземельними металами. Ключовими галузями є промисловість, електроніка, ІТ, енергетика, хімічна та текстильна галузі, а також сфера послуг. Галузева структура ВВП регіону виглядає наступним чином:

- сфера послуг: 50–55%
- промисловість: близько 40%
- сільське господарство: 10%

Економічне зростання стимулюється високим рівнем освіти, швидкою урбанізацією та зростанням середнього класу, що посилює внутрішній попит. Незважаючи на спільні риси, країни регіону демонструють різні економічні моделі.

Китай є другою економікою світу та найбільшим світовим експортером. ВВП Китаю перевищує 17,5 трлн доларів, а населення складає понад 1,4 мільярда. Країна поєднує потужну промисловість (машинобудування, електроніка) з інноваційною сферою послуг<sup>1</sup>. Такі платформи, як Alibaba та WeChat Pay, стали символами цифрової економіки Китаю.

Японія, третя економіка світу, є прикладом ефективної інноваційної моделі.

ВВП цієї країни складає 4,4 трлн доларів; населення – 124 млн осіб; рівень безробіття – лише 2,6%.

Економіка базується на високотехнологічних галузях: машинобудування, робототехніка, автомобілебудування та електроніка. Сфера послуг вирізняється унікальною філософією гостинності «омотенаші».

Економіка Південної Кореї (ВВП 2,2 трлн доларів) базується на високих технологіях, що представлені глобальними брендами як Samsung, Hyundai та LG. Сфера послуг складає понад 60% ВВП. Унікальною рисою є успішна

комерціалізація культурного експорту – beauty – індустрії та pop – культури, що стали частиною національного бренду.

Макрорегіон Східної Азії відрізняється значною диверсифікація ринків та появою нових « азійських тигрів», темпи економічного зростання яких перевищують 7% ВВП на рік.

Новим виробничим центром Азії є В'єтнам. В'єтнам демонструє стрімке економічне зростання (понад 7% щороку). Завдяки низьким виробничим витратам , країна стала популярним місцем для розміщення міжнародних виробництв (текстиль, електроніка), які раніше працювали в Китаї. В'єтнам також став одним із найбільших експортерів кави у світі а також активно розвиває туристично- готельний сектор.

Індія, з населенням понад 1,4 мільярда споживачів, активно розвиває сферу ІТ, програмування та фінансових послуг. Місто Бангалор отримало назву «індійської Силіконової долини». Водночас в країні стрімко зростає внутрішній попит на товари широкого вжитку.

Незважаючи на економічні успіхи, макрорегіон стикається зі спільними викликами:

- демографічні: старіння населення (особливо в Японії та Кореї) та перенаселення (Китай, Індія).
- екологічні: проблеми, пов'язані з індустріалізацією.
- економічні: залежність від глобального попиту.

У відповідь на ці виклики посилюються інтеграційні процеси. Ключову роль відіграє RCEP (Регіональне всеосяжне економічне партнерство), яке об'єднує 15 країн і є найбільшою у світі зоною вільної торгівлі. RCEP формує близько 30% світового ВВП і має на меті спрощення торгівлі, зниження мит та посилення інвестиційної взаємодії.

Отже, Східна Азія є ключовим гравцем у світовій економіці, забезпечуючи майже третину глобального ВВП. Регіон демонструє диверсифіковану економічну структуру: від промислово-орієнтованих моделей

Китаю, Кореї та Японії до економік Індії та В'єтнаму, що швидко розвивають сектор послуг.

Через посилення регіональної інтеграції, зокрема завдяки RСЕР, Східна Азія займає провідні позиції у світовій торгівлі, науці та фінансах, формуючи нові економічні стандарти ХХІ століття.

#### **Список використаних джерел:**

1. Рогозян Ю. С. Інноваційні моделі розвитку Китаю та Південної Кореї: порівняльний аналіз. Економіка і прогнозування. 2020. № 2. С. 110–124.
2. Філіпенко А. О. Економічна інтеграція в Східній Азії: роль АСЕАН+3 та RСЕР. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2021. Вип. 148. С. 55–67.
3. East Asia and Pacific Economic Update, October 2024 : A Resilient East Asia and Pacific: Navigating Headwinds. Washington, DC : World Bank, 2024. 142 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/42673> (дата звернення: 04.11.2025).

**УДК 658.8:005.35:334.722**

#### **МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО БІЗНЕСУ**

**Ольга СЕМЕНЮТА**, студентка  
**Наталія КОВАЛЕНКО**, к.е.н., доцент  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національного університету біоресурсів і  
природокористування України*

Соціалізація економічної глобалізації та прискорення економічних процесів спричинили перманентну еволюцію сфери маркетингу, внаслідок чого відбулася модифікація складових його комплексу (мікс-маркетингу) та змістовності маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності обміну товарів на сучасних ринках [1].

Сучасні тенденції підкреслюють важливість формування стійких відносин зі споживачами, особливо шляхом формування та підтримки їх лояльності.

У світлі посилення ринкової конкуренції, акцент у маркетингу переноситься на поліпшення взаємин з клієнтами і розвиток їхньої лояльності, що визначає успіх компанії в довгостроковій перспективі. Ці обставини стимулювали активне дослідження поняття лояльності споживачів. Дослідження проводяться як в практичній маркетинговій діяльності, так і в науковій сфері. Особлива увага при цьому приділяється системному дослідженню процесу утворення, розвитку, багатоаспектності та метаморфозів лояльності [2].

Теорія лояльності не має чітко визначеного засновника, оскільки перші дослідження поняття лояльності сягають глибини історії і згадуються в контексті різних соціальних явищ, таких як феодалська система, військова служба, релігійні вірування та політичні прихильності.

Поняття лояльності ґрунтовно досліджувалося науковцями протягом тривалого часу, лежить в основі численних теорій, та, на сьогодні, залишається предметом жвавих дискусій в науковому середовищі. Так, незважаючи на суттєву увагу дослідників до вивчення сутності поняття «лояльність», наукова спільнота не має одностайної думки, характеризується різноманітністю поглядів, що підтверджує складність та багатоаспектність явища, що досліджується [1]. Найбільш розповсюджені визначення згруповані нами в наступній таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Тлумачення поняття «лояльність» в різних зарубіжних наукових теоріях і підходах

Автор	Визначення поняття «лояльність»	Сутність теорії	Тип лояльності <sup>1</sup>
Девід Аакер [23; 37]	міра прихильності споживача до бренду – лояльність показує, наскільки ймовірно, що споживач перейде на інший бренд, особливо коли цей бренд	Піраміда лояльності до бренду: підтримка → розуміння → прихильність →	А

	зазнає змін у ціні або інших характеристиках.	лояльність → наповненість	
Уеллс Стенлі Уільям [40]	стійке сприятливе ставлення клієнта до компанії, що виражається у повторних покупках, сприятливому ставленні до бренду та готовності рекомендувати його іншим.	Теорія трьох факторів (економічна, соціальна та структурна цінність)	П
Олівер Е. Вільямсон [41]	лояльність залежить від трансакційних витрат та виникає, коли вигода від переходу нижча за трансакційні витрати (тобто клієнти будуть лояльні до продавця, якщо їм буде вигідніше залишатися з цим продавцем, ніж переходити до іншого)	теорія трансакційних витрат	А
Фредерік Ф. Райхельд [39]	готовність клієнта повторно купувати продукти чи послуги компанії та рекомендувати їх іншим.	Теорія описує зв'язок між лояльністю та прибутковістю	А
Герман Зіммерман [42]	ієрархічна система, що описує стійкий зв'язок клієнта з компанією, який може ґрунтуватися на різних факторах, від вигоди до цінностей.	Теорія ієрархії лояльності (6 рівнів: відсутня; до угоди; до бренду; до відносин; до спільноти; до цінностей)	П
Філіп Котлер [30]	сила прихильності до певного бренду: глибока пристрасть або вірність, яку виявляють споживачі до бренду, яка проявляється в їх бажанні постійно вибирати цей бренд та відчутті зв'язку з ним	модель «маркетингової воронки», де лояльність є одним з ключових етапів.	К
Едвард Льюїс [33]	емоційний зв'язок між клієнтом і компанією, який ґрунтується на позитивному досвіді та сприйнятті цінності.	Теорія емоційної лояльності	К

Примітка. Тип лояльності споживачів: П – поведінковий; А – афективний; К – комбінований.  
Джерело: власна розробка автора з використанням [1, 2, 3]

Як підтверджують результати проведеного дослідження, не існує єдиного універсального визначення поняття лояльності. Різні теорії та підходи роблять акцент на різних аспектах цього явища (табл. 1). Однак, слід зазначити, що при тлумаченні такого явища як «лояльність» в різних зарубіжних наукових теоріях і підходах прослідковується характеристика одного або декількох типів лояльності.

## Список використаних джерел

1. Смерічевський С.Ф., Шевченко А.В., Малахівська Г.В. та ін. Маркетингові інструменти управління лояльністю клієнтів авіакомпаній України: монографія за заг. Ред. С.Ф. Смерічевського. К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. 272 с.
2. Пчелянська Г.О. Теоретичні підходи до визначення лояльності споживачів на продовольчому ринку. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 2 (76). С. 169–175.
3. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління лояльністю споживачів у сфері ресторанного бізнесу. Наука і техніка сьогодні. 2023. №12(26). С. 305–314.

**УДК 658.87:005.32**

### **УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Яна ГОЛУБОВИЧ**, студентка  
**Наталія КОВАЛЕНКО**, к.е.н., доцент  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національного університету біоресурсів і  
природокористування України*

Асортимент продукції є важливим аспектом будь-якої бізнес-стратегії. Він являє собою сукупність продуктів, які компанія пропонує своїм клієнтам, і є важливою складовою господарської діяльності, оскільки дозволяє підприємствам розширювати свою клієнтську базу, задовольняючи їхні потреби [1]. Розширення асортименту продукції компанії сприяє завоюванню лояльності клієнтів, оскільки клієнтам пропонується більший вибір продуктів.

Товарний асортимент – це перелік товарів або послуг, які пропонуються для продажу в певному магазині, компанії або на ринку загалом. Він включає в себе широкий спектр товарів або послуг, представлених в різних категоріях або сегментах ринку і може бути визначений за різними параметрами, такими як вид товару, бренд, ціновий діапазон, характеристики тощо. Асортимент може бути умовно розділений на дві товарні області: продовольчі та непродовольчі. З огляду на складність асортименту, розрізняють прості і складні вироби [2].

Товарний асортимент становить критичну сферу для будь-якої бізнес-організації, яка займається роздрібною, оптовою торгівлею або виробництвом, а управління асортиментом включає в себе вибір, розміщення, просування та контроль за спектром товарів або послуг з метою задоволення потреб споживачів і досягнення бізнес-цілей [32, с. 149]. Ефективне управління та формування товарного асортименту дозволяють підприємству генерувати власний дохід, що, в свою чергу, може визначати успіх підприємства в конкурентному середовищі.

Сучасна ринкова економіка визначається потребами споживачів, які вони намагаються задовольнити. Саме на їхніх поглядах має базуватися формування товарного асортименту. Використання відповідних методів аналізу товарного асортименту дозволяє керівництву підприємства уникнути помилок при формуванні та керуванні асортиментом товарів, а також визначити пріоритети для його подальшого розвитку [1].

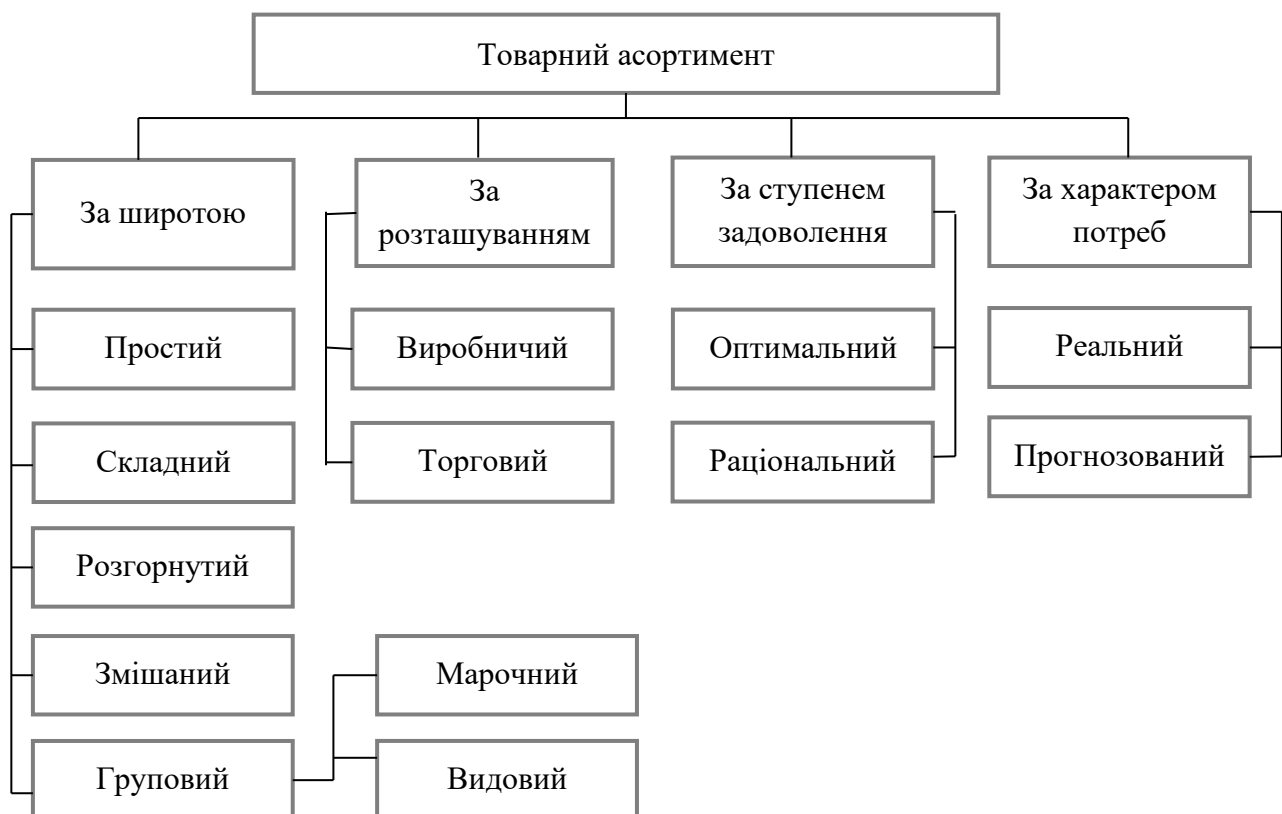


Рис. 1.1- Типи товарного асортименту бізнес-організації

Джерело: систематизовано автором на основі літературних джерел [7, с. 295; 14]

Створенню товарного асортименту передують розробка асортиментної концепції компанії, яка ґрунтується, з одного боку, на вимогах споживачів і

конкретних груп споживачів (сегментів ринку), а з іншого – на спробах забезпечити найбільш ефективне використання всіх ресурсів, включаючи сировину, технології, фінанси і робочу силу [3].

Мета асортиментної концепції полягає в тому, щоб спрямувати діяльність фірми на виробництво товарів, які найкращим чином задовольняють структуру та різноманітність попиту конкретних клієнтів. Основна мета цієї концепції – визначити оптимальну структуру асортименту, враховуючи вимоги споживачів до асортименту і якості товарів, а також ресурсні можливості та соціальні установки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жидков О.І., Ажаман І.А. Концептуальні аспекти управління потенціалом підприємства на маркетингових засадах. Економіка та держава. 2021. Вип. 2 С. 47-52.
2. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. ЦУЛ. 2019. 252 с.
3. Макарова В.В., Макаренко Н.О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торговельних підприємствах малого бізнесу. Вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 42. 2022. С. 90-94.

**УДК: 2306-6814.2025.1.89**

#### **ЦИФРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Навроцький М.Р.**, студент.  
**Ібатуллін М. І.**, д.е.н., професор кафедри  
адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації одним із основних факторів підвищення ефективності управлінських процесів стає інтеграція цифрових технологій у діяльність організацій різних рівнів. Цифровізація

управління являє собою не просто технічну модернізацію, а комплексну зміну самої управлінської парадигми. Вона передбачає впровадження нових підходів до прийняття рішень, налагодження комунікацій, здійснення контролю та проведення аналітики. Актуальність цієї теми обумовлена зростаючим значенням інформаційних технологій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, державних органів і місцевого самоврядування.

Цифровізація управлінської діяльності передбачає впровадження цифрових інструментів і технологій у всі стадії управлінського процесу, починаючи з планування і завершуючи контролем та оцінкою результатів. Застосування такого підходу сприяє пришвидшенню обробки інформації, підвищенню прозорості прийняття рішень та зменшенню ризику помилок, пов'язаних із людським фактором. У сучасному цифровому середовищі основними складовими успішного управління стають швидкість реагування, адаптивність, аналітичний підхід і орієнтація на клієнтів

Цифрова трансформація неможлива без інтеграції сучасних програмних рішень. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють здійснювати комплексне управління ресурсами підприємства, CRM-системи (Customer Relationship Management) сприяють ефективній взаємодії з клієнтами, а системи Business Intelligence та аналітики даних допомагають керівникам приймати зважені рішення на основі точної та актуальної інформації. Крім того, хмарні технології стають усе більш популярними, створюючи умови для віддаленої роботи та зберігання значних обсягів даних. Штучний інтелект і машинне навчання також відкривають нові перспективи у прогнозуванні, плануванні й автоматизації управлінських процесів.

Переваги та виклики цифровізації управлінської діяльності. Цифровізація управлінських процесів пропонує низку значних переваг, серед яких покращення ефективності ухвалення рішень, зниження витрат, скорочення часу на виконання завдань, а також підвищення якості внутрішньої комунікації. Використання цифрових інструментів забезпечує оперативний доступ до необхідної

інформації, зміцнює контроль над процесами та підвищує відповідальність співробітників. До того ж цифрове управління сприяє розвитку культури відкритості та стимулює впровадження інновацій у команді.

Разом із тим, процес цифралізації супроводжується низкою викликів. Серед них — потреба у високому рівні цифрової грамотності персоналу, загрози кібербезпеці, значні фінансові витрати на впровадження нових технологій, а також ризик надмірної залежності від технічних систем. Успішна цифрова трансформація можлива лише за умови системного підходу, підтримки керівництва та постійного навчання кадрів.

Практична реалізація цифровізації в Україні. В Україні активно набирає обертів як у державному, так і в приватному секторах. Однією з ключових ініціатив у цьому напрямку стала урядова програма «Держава у смартфоні». Її метою є забезпечення громадян доступом до адміністративних послуг у цифровій формі через платформу та застосунок «Дія». У бізнес-секторі також спостерігається стрімка цифрова трансформація: компанії дедалі частіше використовують хмарні технології для управління фінансами, кадрами, логістикою та маркетинговими процесами.

Одним із найбільш успішних прикладів цифрових інновацій є діяльність ПриватБанку, який утвердився як лідер у сфері цифрового банкінгу в Україні. На конференції «Банківський ринок 2025» член правління банку Дмитро Мусієнко відзначив, що розвиток системи Приват24 спрямований на цифровізацію складних фінансових продуктів, таких як автокредити та іпотека. Банк активно використовує штучний інтелект для підвищення якості обслуговування та створення персоналізованих пропозицій для клієнтів. Наразі понад 70% користувачів вже обирають мобільний банкінг, а завдяки впровадженню алгоритмів машинного навчання та програми лояльності «Привіт», клієнти отримали мільйони персоналізованих кешбеків і спеціальних знижок.

При цьому ПриватБанк не обмежується лише цифровими нововведеннями й продовжує розвивати свою мережу фізичних відділень. Велика увага приділяється їхній інклюзивності та доступності для всіх категорій

населення. Такий підхід демонструє баланс між активною цифровізацією процесів та збереженням особистісного підходу у взаємодії з клієнтами.

Отже, цифралізація управлінської діяльності є невід’ємною складовою сучасного етапу розвитку економіки та суспільства. Вона сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, удосконаленню взаємодії між працівниками, оптимізації використання ресурсів і підвищенню якості прийняття рішень. Водночас цей процес потребує стратегічного підходу, розвитку цифрових компетентностей управлінців і постійного вдосконалення технологічної бази.

Перспективи розвитку цифровізації в Україні полягають у подальшому розширенні цифрової інфраструктури, впровадженні інтелектуальних систем управління, розвитку кіберзахисту та формуванні національної політики цифрової грамотності. У майбутньому цифрові технології стануть основою інноваційного управління, де головним ресурсом буде не лише інформація, а й здатність ефективно її використовувати.

#### **Список використаних джерел:**

1. Майбутнє цифрового банкінгу за складними продуктами та ШІ – Дмитро Мусієнко. Privatbank.ua. URL: <https://privatbank.ua/news/2025/6/17/maybutnye-cifrovogo-bankingu-za-skladnimi-produktami-ta-shi-dmitro-musiyenko>
2. Цифровізація управлінської діяльності підприємства. Dglibrary :: Репозитарій НУБіП України :: Головна. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/7d3dbf5e-4c42-412d-a366-29439c49511f>
3. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя: Домівка. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44172/2/DEFISDS\\_2023\\_Rukovych\\_M-Digitalization\\_of\\_administrative\\_127-128.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44172/2/DEFISDS_2023_Rukovych_M-Digitalization_of_administrative_127-128.pdf)

УДК: 331.108:631.11

## ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Ніколаєва Т.С.**, студентка  
**Ібатуллін М.І.**, д.е.н., професор кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Ефективне управління персоналом аграрних підприємств є важливим чинником не лише їхньої конкурентоспроможності та розвитку, а й економічної стабільності держави загалом. Аграрний сектор відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та підтримці соціальної рівноваги в сільських регіонах. Від ефективної організації, мотивації та збереження трудового потенціалу залежить здатність країни протистояти кризам, відновлювати економіку й забезпечувати сталий розвиток національного господарства.

В умовах сьогодення аграрна галузь в Україні зіткнулася з багатьма безпрецедентними викликами, пов'язаними переважно з повномасштабним вторгненням. Крім основних ризиків, пов'язаних з погодними умовами, нестабільністю цін та сезонністю виробництва, додалися ще і нові: втрати та руйнування, логістичні труднощі, збільшення витрат, міграція населення та мобілізація кваліфікованих кадрів. Ефективне управління персоналом має стратегічне значення, особливо в аграрному секторі, який є ключовим для економічної стабільності та продовольчої безпеки країни. Згідно статистичних даних Інституту демографії, близько 5 мільйонів українців покинули країну, що призвело до дефіциту робочої сили [3].

Таким чином, нинішні умови створюють нові виклики для українських роботодавців, що робить дослідження ефективного управління персоналом в аграрному секторі надзвичайно актуальним.

У період воєнного стану підприємці мають не тільки швидко приймати стратегічні рішення стосовно підприємства, але і адаптувати свою

організаційну структуру для соціально-психологічної підтримки працівників.

Основним викликом, що вимагає негайної управлінської відповіді, є глибокий дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений мобілізацією та міграцією. За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, станом на 2024 рік, близько 200 тисяч аграріїв мобілізовано до Збройних Сил України, що створило критичну нестачу фахівців, особливо механізаторів, інженерів, водіїв [4].

Для забезпечення безперервності виробничого циклу аграрні підприємства змушені впроваджувати інноваційні та антикризові стратегії управління персоналом. Ці стратегії можна умовно поділити на три ключові напрямки, що стосуються заміщення кадрів, технологічної компенсації дефіциту та переосмислення мотиваційних механізмів.

Перший напрямок зосереджений на адаптації гендерного та вікового складу працівників. Цей процес вимагає від підприємств не лише фізичної адаптації робочих місць, але й розробки прискорених програм навчання та перекваліфікації. Як показує практика, значна кількість жінок вже успішно освоює керування сучасною сільськогосподарською технікою, що частково нівелює дефіцит [1].

Друга група стратегій передбачає технологічну компенсацію дефіциту. Інтенсивна цифровізація виробничих процесів, зокрема впровадження систем точного землеробства (GPS, автопілоти, дрони), дозволяє одному кваліфікованому фахівцю ефективно управляти більшою кількістю техніки та обробляти значніші площі, мінімізуючи вплив нестачі лінійного персоналу.

Паралельно відбувається переосмислення систем мотивації та утримання кадрів. В умовах підвищених ризиків, традиційна система матеріальної винагороди є недостатньою. Управління персоналом розширює соціальний пакет, включаючи елементи соціального пакету безпеки: офіційне бронювання ключових фахівців, страхування життя та здоров'я, надання

фінансової допомоги у разі пошкодження майна та забезпечення безпечного житла. Таким чином, матеріальна мотивація трансформується у мотивацію через безпеку та стабільність.

У період воєнного стану ефективне управління персоналом виходить за межі операційних завдань і набуває виміру кризового менеджменту та психосоціальної підтримки. Постійний стрес, пов'язаний із бойовими діями, руйнуваннями та невизначеністю, негативно позначається на продуктивності та емоційному стані працівників.

Підприємства, що демонструють ефективне управління, впроваджують програми психологічної підтримки та підвищення стресостійкості. Це включає: організацію регулярних внутрішніх тренінгів із кризової комунікації, залучення корпоративних або зовнішніх психологів для анонімних консультацій, а також забезпечення чітких протоколів дій у разі повітряної тривоги чи обстрілів. Прозорість та часта комунікація щодо поточного стану справ підприємства та перспектив роботи є ключовими для зниження тривожності.

В умовах, коли логістика ускладнена, а частини території можуть бути тимчасово недоступними, організаційна структура повинна бути максимально гнучкою та децентралізованою. Управління персоналом передбачає надання більшої автономії регіональним підрозділам та керівникам ланок для оперативного прийняття рішень (наприклад, щодо перенесення посівних чи збиральних робіт через безпекову ситуацію). Також важливим є адаптивний графік роботи, який дозволяє працівникам планувати роботу з урахуванням комендантської години, повітряних тривог та потреби відпочинку.

Отже, успішність управління персоналом аграрних підприємств значною мірою визначає не лише ефективність їхньої діяльності, а й стійкість національної економіки загалом. У період глибоких трансформацій та воєнних викликів саме людський капітал стає головним ресурсом розвитку, здатним забезпечити адаптацію, інноваційність і стабільність виробництва.

Тому гнучкість керівників, їхня здатність оперативно реагувати на зміни, підтримувати мотивацію працівників і враховувати соціально-психологічні аспекти трудових відносин набувають стратегічного значення.

Лише системний підхід до управління кадрами, що поєднує технологічне оновлення, інвестиції в професійний розвиток і турботу про добробут працівників, дозволить аграрним підприємствам не лише зберегти свою життєздатність, а й зробити вагомий внесок у відновлення та зміцнення економічного потенціалу держави, забезпечуючи її продовольчу безпеку та сталий розвиток у майбутньому.

### **Список використаних джерел:**

1. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навч. посібник. — К.:КНЕУ, 2005. —347 с.
2. І.В. Кривов'язюк. К82 Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Кондор, 2008. – 366 с.
3. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України (посилання на відповідний звіт).
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України( посилання на офіційні дані).

**УДК: 338.3:338.436:338.245**

## **МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**Білокін Я. М.**, студентка  
**Ібатуллін М.І.**, д.е.н., професор кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Забезпечення економічної безпеки аграрного сектору є стратегічним завданням держави, адже від його стабільності залежить продовольча незалежність, валютна стійкість та економічна обороноздатність України. У сучасних умовах глобальних викликів і воєнної агресії лише ефективні моделі

управління ризиками здатні гарантувати збереження потенціалу галузі та її внесок у відновлення національної економіки.

Аграрний сектор традиційно залишається одним із ключових драйверів економічного розвитку України. На довоєнному етапі він формував понад 17% ВВП держави та забезпечував 48–55% валютної виручки від експорту. Україна стабільно входила до топ-5 світових експортерів зернових та була провідним постачальником соняшникової олії на світові ринки. Однак із початком повномасштабного вторгнення економічна стійкість аграрної сфери опинилася під безпрецедентним тиском.

За даними Мінагрополітики, у 2023 році загальна площа сільськогосподарських земель, безпосередньо залучених у виробництво, скоротилася на понад 3,8 млн га через окупацію, мінування та знищення угідь. Значно ускладнилися логістичні процеси: вартість транспортування зерна зросла у 3–5 разів, а витрати на експорт через альтернативні маршрути збільшили собівартість продукції в середньому на 25–40%[1]. Крім того, аграрні підприємства зіткнулися з зростанням цін на паливо, добрива, насіння та технічне обслуговування, що підвищило виробничі витрати та зменшило прибутковість галузі.

Додатковим чинником ризику виступає нестабільність клімату. У 2024 році в низці регіонів України спостерігалися аномальні агрометеорологічні умови: зокрема, у південних областях (Одеській, Миколаївській та Херсонській) тривалі періоди посухи зумовили зниження врожайності озимої пшениці та соняшнику на 10–17%[2]. Натомість у західних регіонах (Львівська, Волинська, Рівненська області) надмірні опади під час збирання призвели до втрати частини врожаю ріпаку та погіршення якісних показників зернових. У центральній частині України (Черкаська, Полтавська та Кіровоградська області) різкі температурні стреси негативно вплинули на формування продуктивності кукурудзи та сої, зменшивши урожайність на 12–18%. Усе це посилює залежність аграрного сектору від зовнішніх ринків і політичних рішень, роблячи його економічну безпеку особливо вразливою.

Сучасні глобальні виклики — воєнні загрози, волатильність світових ринків, кліматичні зміни та енергетична нестабільність — обумовлюють потребу у переосмисленні моделей забезпечення економічної безпеки аграрного сектору України. Саме формування адаптивних, стійких і технологічно орієнтованих систем управління може забезпечити збереження продовольчого потенціалу держави та подальший розвиток галузі.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у формуванні сучасних, адаптивних моделей забезпечення економічної безпеки аграрного сектору, здатних працювати в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Такі моделі мають враховувати багатовимірність ризиків: від ресурсно-виробничих і фінансових до екологічних, логістичних та геополітичних[3]. Йдеться не лише про реагування на вже наявні загрози, а передусім про створення механізмів їх упередження, проактивного управління та підвищення стійкості підприємств.

Ефективна система економічної безпеки аграрної галузі повинна поєднувати інституційну підтримку держави з інструментами внутрішнього корпоративного управління ризиками. Роль державних структур полягає у формуванні стабільного регуляторного середовища, розвитку системи агрострахування, кредитного субсидування, гарантійних програм та підтримки інвестицій у критично важливі напрямки — зрошення, насінництво, відновлення ґрунтів, модернізацію техніки. На рівні ж підприємств ключового значення набуває створення власних систем ризик-менеджменту, фінансового резервування, диверсифікації виробництва та підходів до управління ресурсами.

Особлива увага має приділятися впровадженню інноваційно-технологічних рішень. Цифровий моніторинг посівів, супутникова діагностика полів, автоматизована оцінка стану ґрунтів, точне землеробство, використання великоданих аналітичних систем для прогнозування врожайності та планування сівозмін — усе це не лише підвищує ефективність виробництва, а й дає змогу своєчасно попереджати ризики, пов'язані з кліматичними, біологічними чи ринковими коливаннями[4]. Впровадження цифрової аналітики

трансформує управлінські підходи від інтуїтивних рішень до обґрунтованих, стратегічно виважених дій.

Водночас стратегічного значення набуває диверсифікація логістичних маршрутів і каналів збуту. Блокування традиційних експортних коридорів показало, наскільки критичною є залежність аграрної галузі від окремих транспортних шляхів. Диверсифікація напрямів експорту, розвиток альтернативної портової та залізничної інфраструктури, розширення співпраці з транснаціональними трейдерами і створення кооперативних експортних об'єднань здатні суттєво знизити ризики втрати ринків[5].

Не менш важливим є формування екологічно орієнтованих моделей господарювання, зокрема застосування систем відновлення родючості ґрунтів, ощадливого використання водних ресурсів, впровадження екологічно адаптованих сортів і гібридів, розвитку органічного землеробства. Такі підходи забезпечують не тільки довгострокову стабільність виробництва, а й підвищують конкурентоспроможність української продукції на світових ринках, де цінність екологічної чистоти та сталості щороку зростає.

Отже, ключовою умовою продовольчої стабільності та конкурентоспроможності національної економіки є економічна безпека аграрного сектору. Оскільки сучасні виклики вимагають переходу від реактивного до превентивного управління ризиками, що передбачає поєднання державної підтримки з внутрішніми стратегіями підприємств. Важливим є розвиток фінансових інструментів захисту, диверсифікація логістики та ринків збуту, а також впровадження цифрових технологій і ресурсоефективних методів ведення виробництва. Це дозволить нам підвищити стійкість аграрних господарств, зменшити вплив зовнішніх загроз та забезпечити довгострокову результативність галузі. Тож підсумовуючи вищезазначене економічна безпека аграрного сектору повинна будуватися на системному, інноваційному та екологічно виваженому підході, що забезпечить стабільний розвиток в умовах невизначеності.

### Список використаних джерел:

1. Бойко В. І., Костецький Я. В. Економічна безпека аграрних підприємств: теоретико-методичні засади та інструменти забезпечення. *Економіка АПК*. 2023. № 5. С. 23–31.
2. Кириленко І. Г., Прудка О. В. Стратегічні пріоритети розвитку аграрного сектору України в умовах глобальних викликів. *Економіка України*. 2024. № 1. С. 47–60.
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Аграрний сектор України 2024: статистичний бюлетень*. Київ, 2024. 112 с.
4. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». *Економічна безпека аграрного виробництва: проблеми та напрями зміцнення*. Аналітичний звіт. Київ, 2023. 78 с.
5. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. 250 p.

УДК: 37:018:377

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Гриб К. О., студентка  
Ібатуллін М.І., д.е.н., професор  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Інноваційні підходи до управління є визначальним чинником ефективності підприємств у добу цифрової трансформації. Швидкий розвиток технологій, автоматизація процесів і зростання ролі даних в управлінні вимагають від керівників нових підходів до прийняття рішень, організації роботи та підвищення продуктивності. Впровадження цифрових інструментів стає не просто тенденцією, а необхідною умовою конкурентоспроможності бізнесу.

Сучасні умови цифрової трансформації вимагають від підприємств переосмислення традиційних управлінських моделей та впровадження інноваційних

підходів. Цифрові технології змінюють бізнес-процеси, роблять їх прозорими, гнучкими та орієнтованими на дані, що є ключем підвищення конкурентоспроможності підприємств [1, с. 12].

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання формування нової парадигми управління, заснованої на інноваціях та цифрових можливостях. Перехід до цифрової економіки потребує не лише технічного оновлення, а й зміни управлінського мислення, корпоративної культури та підходів до прийняття рішень. Саме інноваційне управління стає тим механізмом, який забезпечує ефективну адаптацію підприємства до динамічних умов цифрового середовища.

Під інноваційним управлінням розуміють сукупність методів та інструментів управлінської діяльності, що базуються на сучасних інформаційних технологіях, аналітиці даних та цифрових платформах [2, с. 67]. Цифрова трансформація потребує формування гнучких організаційних структур, удосконалення моделей комунікації, автоматизації процесів та інтеграції штучного інтелекту в управління [3, с. 41].

Ключовими інноваційними підходами до управління в цифровому середовищі виступають: впровадження BPM-систем, застосування Big Data та BI-аналітики, гнучкі методології Agile, платформи електронного навчання та HRM-системи, штучний інтелект у підтримці прийняття рішень, а також хмарні технології дистанційної організації праці [4, с. 85].

Таблиця 1

Інноваційні підходи до організації управлінських процесів в умовах цифрової трансформації

Інноваційний підхід	Зміст	Інструменти	Переваги	Ризики
Автоматизація BPM	Оптимізація рутинних процесів	BPM, ERP, RPA	Продуктивність, швидкість	Висока вартість впровадження
Data-driven управління	Прийняття рішень на основі даних	BI, Big Data, AI	Точність, прозорість	Помилки за неякісних даних
Agile-менеджмент	Гнучкі командні підходи	Scrum, Kanban	Адаптивність	Опір змінам
Цифровий HR	Електронне управління персоналом	LMS, HRM	Підвищення кваліфікації	Потреба навчання

Штучний інтелект	AI у прогнозах	ML, Predictive AI	Прогнозування	Етичні ризики
Хмарні сервіси	Хмарна робота	Google Cloud, AWS	Гнучкість	Кіберризика
Гібридна робота	Віртуальні моделі	Zoom, Teams	Економія ресурсів	Зниження командності

Інноваційні підходи до організації управлінських процесів в умовах цифрової трансформації визначають нові орієнтири розвитку сучасних підприємств. Цифрові технології докорінно змінюють управлінську діяльність, забезпечуючи прозорість, швидкість обробки інформації та гнучкість прийняття рішень. Формування цифрових бізнес-моделей, автоматизація процесів та використання аналітики даних дозволяють підвищити ефективність управління і сприяють створенню нових можливостей для розвитку.

Отже, цифрова трансформація виступає каталізатором інноваційних змін у системі управління підприємствами. Використання сучасних цифрових технологій сприяє оптимізації процесів, підвищенню адаптивності та формуванню стійких конкурентних переваг на ринку [1, с. 13]. Водночас потребує інвестицій, розвитку цифрових компетенцій та зміни організаційної культури [4, с. 89].

Ефективна реалізація інноваційних підходів до управління в цифровому середовищі можлива лише за умови стратегічного бачення, підтримки з боку керівництва та готовності підприємства до безперервного вдосконалення. Саме поєднання технологічних можливостей і управлінських інновацій формує основу сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

#### **Список використаних джерел:**

1. Довгань Л.Є. Цифрова трансформація менеджменту: теорія і практика. – Київ, 2023. – 215 с.
2. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – Pearson, 2023. – 842 p.
3. Давиденко С. Цифровий менеджмент організацій. – Київ: НУБіП, 2022. – 156 с.
4. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – World Economic Forum, 2021. – 208 p.

УДК: 330.34:330.322

## РОЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСАХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Гопка М.Д.**, аспірант,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна

**Ковтун О.А.**, к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Сільськогосподарське виробництво являє собою систему взаємопов'язаних дій та процесів, що охоплюють етапи вирощування, обробки, транспортування, зберігання та реалізації продукції і значною мірою забезпечується через застосування фінансових інструментів. В результаті утворюється повноцінний виробничий процес для кожного суб'єкта господарювання. Кожен етап цього ланцюжка є важливим і формує кінцевий результат господарської діяльності підприємства - економічний ефект, екологічну безпеку та соціальну сталість. Виробничі процеси, у рамках концепції сталого розвитку, виступають стратегічною основою у забезпеченні ефективного управління підприємством. Сутність сталих виробничих процесів полягає у раціональному використанні ресурсів, мінімізації втрат та оптимізації технологічних операцій. Такий підхід дозволяє не лише знизити собівартість продукції, а й зменшити екологічне навантаження на навколишнє середовище [1].

Виробничі процеси у сільському господарстві включають кілька важливих етапів, таких як підготовка до ґрунту, посівна кампанія, вирощування культур, збирання врожаю, переробка продукції, зберігання та транспортування. У рамках євроінтеграційних процесів та відповідно до вимог Європейського Союзу щодо сталого ведення сільського господарства, ці етапи мають бути адаптовані до високих стандартів екологічної та економічної ефективності. Європейські політики, регламенти та директиви, (табл №1) сприяють впровадженню стійких агропрактик, зокрема, через Спільну аграрну політику (CAP).

## Політики та нормативно-правові акти для аграрного сектору

Назва документа	Номер/Дата	Ключові аспекти
Регламент ЄС щодо введення в обіг засоби захисту рослин	№ 1107/2009	Встановлює правила для дозволу на засоби захисту рослин (ЗЗР) та їх введення в обіг, використання і контроль
Стратегічні плани CAP 2023–2027	№ 2021/2115	Визначає національні стратегії для досягнення сталого сільського розвитку, зокрема через Екоумовності GAEC та обов'язкові управлінські вимоги SMR.
Законодавство щодо органічного землеробства	№ 848/2018	встановлює принципи органічного виробництва й визначає правила стосовно органічного виробництва, пов'язаної з ним сертифікації та використання позначень, які стосуються органічного виробництва, в маркуванні та рекламних матеріалах
Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку	№ 2022/2464	вимагає від компаній у ЄС значно розширити та посилити звітність щодо сталого розвитку, включаючи екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти.
Директива про стійке використання пестицидів	№ 2009/128/ЄС	Встановлює рамки для сталого використання пестицидів, зокрема через національні стратегії зменшення ризиків.
Регламент про фінансування, управління та моніторинг Спільної аграрної політики	№ 2021/2116	регулювання реалізації спільної аграрної політики ЄС для держав-членів, із встановленням правил фінансування, управління, моніторингу реалізації та механізму делегування обов'язків державам-членам
Регламент щодо запобігання знелісненню (EUDR)	№2023/1115	Встановлює вимоги до підприємств щодо закупівлі сировини, що не веде до знеліснення лісів, у тому числі сільськогосподарської продукції.
Нітратна директива	№91/676/ЄЕС	Політика про захист вод від забруднення, спричиненого нітратами з сільськогосподарських джерел спрямована на запобігання забрудненню підземних і поверхневих вод нітратами. Стимулювання застосування кодексів кращих методів ведення сільськогосподарських робіт

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Важливу роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів відіграють фінансові ресурси. Вони виступають основним рушієм технологічного оновлення, дозволяючи підприємствам інвестувати в інноваційні рішення, модернізовану техніку, системи зрошення, енергоефективні засоби виробництва. Розвиток сільського господарства посилюється розвитком фінансів, зокрема завдяки фінансовій інклюзії та сільськогосподарському кредитуванню. Цей прогрес, у свою чергу, сприяє досягненню продовольчої

безпеки. Нещодавні академічні дослідження показали, що різні види фінансового та банківського кредитування можуть позитивно впливати на зростання продуктивності сільського господарства [3].

Наявність стабільного фінансового забезпечення визначає здатність підприємства впроваджувати сучасні практики управління, сертифікацію якості, екологічний моніторинг, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність і сталість. Для реалізації економічної ефективності, екологічної безпеки, соціальної відповідальності потрібні системні інвестиції на модернізацію технічної бази, зменшення витрат на ресурси, забезпечення екологічної безпеки. Фінансові механізми, (кредити, гранти, страхування аграрних ризиків) формують інституційну підтримку виробничих процесів, знижуючи їхню вразливість до зовнішніх факторів, таких як кліматичні зміни чи ринкові коливання, особливо на першочергових етапах впровадження нової управлінської моделі. Саме тому інтеграція фінансових стратегій у систему виробничого управління є необхідною умовою сталого розвитку аграрного підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Страпчук С. *Sustainable development of agricultural enterprises: economic dimension*. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science. 2021. Т.25, №3. С.12–19
2. EUR-Lex Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>
3. Zhang, Y., & Wang, X. (2024). Financial investment and agricultural sustainability: A critical review. *Agricultural Systems*, 206, 103-118. URL: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103677>
4. Риковська О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллевих питань / О. Риковська, О. Фраєр, О. Михайленко; за ред. М. Белкіна, А. Даниляк. — Київ: ГО "Екодія", 2024. — 22 с.

УДК: 37:004:007.2(4)(062.552)

## ЦИФРОВА РЕПУТАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ КОМПОНЕНТ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

**Плахотнюк Х. Я.**, студентка,  
**Ібатуллін М. І.**, д.е.н., професор кафедри  
адміністративного менеджменту ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасному глобалізованому та конкурентному бізнес-середовищі імідж підприємства перестає бути лише питанням публічного сприйняття – він стає стратегічним активом, який безпосередньо впливає на фінансові результати, партнерські зв'язки та лояльність клієнтів. Якщо раніше корпоративний імідж формувався переважно через рекламу, PR-кампанії та особисті контакти, то наразі ключову роль у його сприйнятті відіграє цифрова репутація – сукупність уявлень про компанію, які формуються в онлайн-просторі.

Соціальні мережі, платформи для відгуків та пошукові системи формують цифрову репутацію. 89% споживачів у всьому світі кажуть, що перевірка онлайн-відгуків є частиною їхнього процесу покупки [1]. Цифрова репутація перетворилась на ключовий компонент корпоративного іміджу. Вона впливає на споживчу поведінку, інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність та кадрову політику підприємства. Дана робота спрямована на аналіз цифрової репутації як компоненту корпоративного іміджу підприємства, її інструменти формування та виклики.

Корпоративний імідж компанії – це сприйняття бренду чи бізнесу громадськістю. Тобто, значення, яке він має в суспільстві. Це перше враження є ключем до того, щоб потенційний клієнт захотів дізнатись більше про бренд і сформував позитивне сприйняття [3]. Цифрова репутація стосується образу, який компанія проєктує у віртуальному світі через дії та поведінку в соціальних мережах, на веб-сайтах та інших онлайн-платформах [5]. У структурі корпоративного іміджу цифрова репутація ділиться на дві частини – первинний імідж (позиціонування компанії) та вторинний (те, як її сприймає аудиторія). В офлайн-епоху домінувала перша частина, а в цифрову вирішальною стає друга.

Адже алгоритми пошукових систем та соціальних мереж формують уявлення про бренд значно швидше, ніж його офіційні комунікаційні канали.

Ключові інструменти для формування цифрової репутації:

- Соціальні мережі. Різні типи підприємств все більш активно використовують соціальні мережі для комунікацій. Майже всі бренди представлені в Instagram, TikTok, Facebook та інших мережах.
- Онлайн-відгуки та рейтинги. Відгуки на сайтах Prom.ua, Work.ua та інших впливають на сприйняття потенційними працівниками та партнерами. 86% клієнтів вагаються купувати у компаній з негативними відгуками [2].
- Пошукові системи та SEO. Наявність актуальної інформації на офіційному сайті, у блогах та новинах забезпечує видимість та контроль над першими результатами пошуку.

Важливість цифрової репутації варто розібрати на прикладі компанії Tesla. Оскільки у них нема повноцінної команди для керування цифровою репутацією, то майже вся комунікація здійснюється Ілоном Маском в онлайн-просторі. Його контroversійні висловлювання, підтримку Трампа та неординарні вчинки напряду впливають на репутацію. На рисунку 1 зображено динаміку цін (у USD) на акції Tesla у 2025 році.

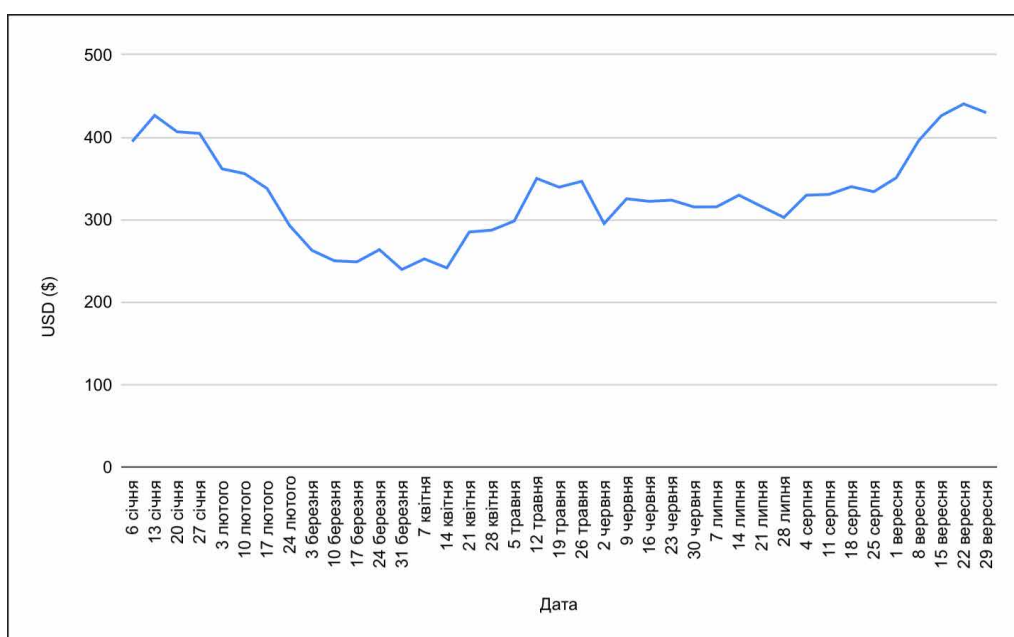


Рис. 1. Щотижневі ціни на акції Tesla протягом 2025 року, у доларах США

Джерело: сформовано автором на основі [6]

З даної динаміки видно, що 2025 років для акцій компанії був нестабільним. У перші 3 місяці прослідковується тенденція до спаду, а надалі потрохи зростає ціна. Загалом причини є різні, проте акції Tesla мають тенденцію досить сильно залежати від цифрової репутації компанії і Ілона Маска зокрема. Наприклад, такий значний спад цін у березні можна пов'язати з тим, що якраз в той період Маск запроваджував нову політику разом з Федеральним Урядом США. Тисячі людей виходили на протести проти Маска, також ці протести стосувались і Tesla [4]. Tesla трохи важче виходити з репутаційних криз ніж іншим, адже репутація Маска тісно переплетена з репутацією компанії. Тому, для компанії важливо керувати цифровою репутацією як бренду, так і головного амбасадора.

Отже, цифрова репутація стала невід'ємною частиною іміджу підприємства. Вона формує довіру до компанії та впливає на її конкурентоспроможність, операційну ефективність та кадровий потенціал. Цифрова репутація є відкритою та прозорою системою, яка керується як підприємством, так і зовнішніми стейкхолдерами. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку методик кількісного вимірювання цифрової репутації, а також на аналіз її впливу на показники компаній у різних галузях.

#### **Список використаних джерел:**

1. *4 consumer insights about online reviews that are standing the test of Time.* Trustpilot Business: Collect Customer Service & Product Reviews. (n.d.). <https://uk.business.trustpilot.com/blog/build-trusted-brand/4-things-every-business-owner-should-know-about-the-state-of-reviews>
2. Bruce, J. (2025, July 3). *How positive and negative reviews affect business revenue.* The Online Reputation. <https://blog.reputationx.com/how-positive-and-negative-reviews-affect-business-revenue>
3. *Corporate image of a company: What is it and elements.* Redegal. (2025, May 21). <https://www.redegal.com/en/blog/corporate-image/>

4. Guardian News and Media. (2025, March 28). *Global anti-elon musk protests planned at nearly 200 Tesla showroom locations*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2025/mar/28/anti-elon-musk-protests-tesla>
5. Reputation Crisis. (2024, August 6). *What is digital reputation and how to keep it intact?*<https://reputationcrisis.org/blog/what-is-digital-reputation/>
6. Yahoo! (2025, October 30). *Tesla, Inc. (TSLA) stock price, news, Quote & History*. Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/quote/TSLA/>

**УДК 658.15**

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ**

**Любий С.П.**, студент,  
**Чорненька Л. М.**, к.е.н., доцент,  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД *Національний університет  
біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасному глобалізованому середовищі міжнародна торгівля та експортна діяльність є ключовими напрямками розвитку підприємств, що визначають їхню конкурентоспроможність та економічну стабільність. Проте реалізація зовнішньоекономічних операцій супроводжується численними ризиками, пов'язаними з політичними, економічними, логістичними, фінансовими та соціальними чинниками. В умовах воєнного стану та нестабільності валютного ринку питання управління ризиками при здійсненні експортних операцій для українських компаній набуває особливої актуальності [1].

Для підприємств, які здійснюють експорт аграрної продукції, правильний вибір методології управління ризиками є критично важливим. Використання традиційних підходів, що орієнтовані лише на мінімізацію загроз, вже не забезпечує належного рівня конкурентоспроможності. Лише інтегрований підхід, рекомендований міжнародними стандартами, дозволяє комплексно поєднувати

стратегічні та операційні рішення, реагувати на зміни глобального ринку та забезпечувати стійкість бізнесу навіть у кризових умовах.

Система управління ризиками охоплює процеси ідентифікації, оцінки, попередження, мінімізації та моніторингу можливих втрат, які можуть виникати внаслідок дії зовнішніх чи внутрішніх факторів. Вона є складовою стратегічного менеджменту підприємства та безпосередньо впливає на його фінансові результати, імідж і стійкість на міжнародному ринку. Особливої уваги набуває інтеграція підходів ризик-менеджменту до стратегічного планування експортної діяльності, що передбачає застосування стандартів ISO 31000:2018 та COSO ERM [2].

Етапи управління ризиками складають основу міжнародних моделей управління ризиками, зокрема стандарту ISO 31000:2018, який рекомендує застосовувати їх у вигляді циклічного процесу, що постійно вдосконалюється.

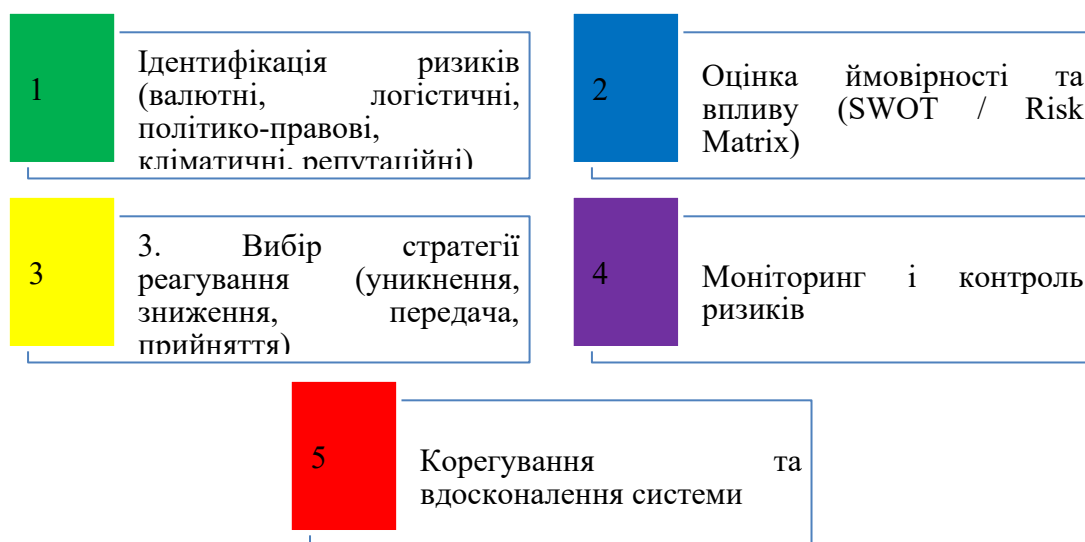


Рис 1. Етапи управління ризиками в експортній діяльності підприємства

Яскравим прикладом процесу використання систем управління ризиками при здійсненні експортних операцій є ПрАТ «Астарта-Київ». Підприємство спеціалізується на виробництві та експорті агропродовольчої продукції, зокрема цукру, сої та кукурудзи. Ключовими ризиками для компанії є валютні, логістичні, політико-правові та природно-кліматичні. Валютні ризики зумовлені коливаннями курсу гривні та долара США, логістичні — змінами транспортних маршрутів через воєнні дії та обмеження морських перевезень. Політико-правові ризики виникають внаслідок частих змін митного та податкового законодавства, а кліматичні — через нестабільність погодних умов і зниження врожайності. Усе це створює додаткове

навантаження на експортну діяльність та вимагає адаптації механізмів управління ризиками [3]. Система ризик-менеджменту підприємства має переважно реактивний характер і зосереджена на подоланні наслідків ризиків, а не на їх попередженні. Для підвищення ефективності використовують впровадження інтегрованої системи управління ризиками, орієнтовану на раннє виявлення загроз, розробку планів реагування та постійний моніторинг. Серед ключових рекомендацій може бути: диверсифікація ринків збуту, впровадження системи страхування експортних операцій, використання цифрових інструментів моніторингу ризиків і побудова резервних логістичних маршрутів [1; 3].

Таким чином, ефективне управління ризиками в експортній діяльності є важливою умовою стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору. Його запровадження дозволяє підвищити адаптивність бізнесу до глобальних змін, забезпечити стабільне зростання та зміцнення позицій України як надійного партнера на світовому ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines. International Organization for Standardization.
2. Байдала В., Єрмаков О., Тюріна А. та ін. Соціально-економічні виклики у контексті сталого розвитку аграрного бізнесу. Київ: Нова столиця, 2023. 208 с.
3. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2022, № 7, с. 104–107.

**УДК: 338.1:366**

### **МОЛОДІЖНІ ІНІЦІАТИВИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Анастасія КОВАЛЕНКО, студентка,  
*Відокремлений підрозділ «Боярський фаховий коледж»  
Національного університету біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Сучасні екологічні та економічні виклики висувають гостру потребу переходу від лінійної моделі споживання до циркулярної економіки. Молодь, як найбільш динамічна та інноваційна частина суспільства, відіграє ключову роль

у формуванні нової культури ресурсокористування, розвитку екологічних ініціатив та впровадженні практик сталого розвитку. Зміни клімату, виснаження природних ресурсів та наслідки військових дій в Україні посилюють важливість екологічної свідомості та участі молодого покоління у трансформаційних процесах.

*Поняття та принципи циркулярної економіки.* Циркулярна економіка базується на збереженні ресурсів, повторному використанні матеріалів, переробці та мінімізації відходів. На відміну від традиційної лінійної моделі, що передбачає «взяти – використати – викинути», циркулярна модель формує замкнені виробничо-споживчі цикли.



Рис.1. Основні принципи циркулярної економіки

*Роль молоді у впровадженні принципів циркулярної економіки.* Молодь стає рушійною силою змін завдяки: високому рівню екологічної свідомості та готовності до інновацій; активній участі у волонтерських екологічних рухах; здатності швидко адаптуватися до нових моделей поведінки; створенню освітніх, соціальних і технологічних ініціатив.

Саме молоді люди найчастіше стають авторами та учасниками проєктів, що спрямовані на зміну культури поводження з відходами, розвиток екологічного підприємництва та впровадження сталих практик в університетських громадах.

*Молодіжні ініціативи як інструмент розвитку циркулярної економіки.*

Приклади ефективних напрямів:

- Сортування та повторне використання ресурсів (Zero Waste ініціативи).
- Освітні кампанії, тренінги, воркшопи з екологічної тематики.
- Створення еко-лабораторій та молодіжних інкубаторів інновацій.
- Розвиток платформ обміну речами (Swar-проекти).
- Участь у міжнародних програмах сталого розвитку.
- Волонтерські екологічні акції та місцеві ініціативи.
- Створення біоматеріалів та інновацій у переробці відходів.

Такі проекти демонструють здатність молоді генерувати реальні зміни та створювати сталу інфраструктуру у громадах та освітніх просторах.

*Освітнє середовище як основа формування екологічної культури.* Освітні заклади мають стратегічне значення для розвитку екологічної свідомості. Вони забезпечують: формування компетентностей сталого розвитку; можливість реалізації студентських проектів; взаємодію з міжнародними екологічними організаціями; залучення студентів до досліджень та експериментальних ініціатив; розвиток культури відповідального споживання та управління ресурсами.

Приклади високоефективних молодіжних ініціатив:

- «Zero Waste Campus» – створення інфраструктури сортування відходів, зменшення використання одноразового пластику, компостування органічних відходів.

- «Еко-лабораторії» – дослідження біополімерів, розробка альтернатив пластику на основі природних рослинних матеріалів, створення біорозкладних виробів.

- «Green Swar» – студентські платформи обміну речами, що підтримують усвідомлене споживання та допомагають особам, які постраждали від війни.

- Екогрантові програми – залучення фінансування для реалізації інноваційних рішень у сфері циркулярної економіки.

Ці ініціативи поєднують екологічний, соціальний та освітній ефекти, формуючи сталий вплив на громаду.

*Вплив молодіжних ініціатив на сталий розвиток.* Результати участі молоді у розвитку циркулярної економіки проявляються у зниженні кількості змішаних відходів; збільшенні обсягів переробки ресурсів; формуванні екологічної поведінки у студентських спільнотах; підвищенні екологічної грамотності населення; створенні нових стартапів та інноваційних продуктів; підтримці соціально вразливих груп через екозаходи; розвитку партнерств між університетами, громадами та бізнесом.

Молодіжні ініціативи стають фундаментом для довгострокових змін і є важливим компонентом екологічної трансформації.

Молодіжні ініціативи є ключовим інструментом розвитку циркулярної економіки та формування сталого суспільства. Вони поєднують інноваційність, екологічну відповідальність та соціальний вплив. Саме активна позиція молоді здатна забезпечити екологічну трансформацію, створити нові підходи до використання ресурсів та сприяти сталому розвитку держави у післявоєнний період. Розширення підтримки молодіжних ініціатив має стати стратегічним пріоритетом як для освітніх закладів, так і для органів влади та бізнесу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Zavos, S., Lehtokunnas, T. & Pyyhtinen, O. The (missing) social aspect of the circular economy: a review of social scientific articles. *Sustain Earth Reviews* 7, 11 (2024). URL: <https://sustainableearthreviews.biomedcentral.com/articles/10.1186/s42055-024-00083-w>.
2. Tambovceva T. T., Melnyk L. H., Dehtyarova I. B., Nikolaev S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. С. 33-42. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>
3. Яценко О. М. Циркулярна економіка як незворотній глобальний мегатренд та драйвер сталого розвитку України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 11-12. С. 131-143. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45258>.

УДК 338.432:005.21

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Тихоненко І. О. студент  
Міщенко І. А., к. е. н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

На сьогоднішній день аграрний сектор є бюджетоформуючим та посідає одне з головних місць у розвитку національної економіки. В епоху активних трансформацій соціально-економічного середовища, значного впливу зовнішніх факторів на сільське господарство в цілому, а також загострення конкуренції на українському аграрному ринку, виникає необхідність вдосконалення механізму внутрішнього регулювання підприємств даної сфери задля зростання їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку [1].

Розроблення стратегій у сфері сільського господарства значною мірою обумовлюється специфікою самого аграрного виробництва як об'єкта стратегічного управління. Хоча процес стратегічного управління загалом базується на універсальних принципах, у сільському господарстві він набуває специфічних рис. Це зумовлено характерними закономірностями функціонування аграрного сектору, зокрема залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю, територіальною розпорошеністю виробництва, складністю прогнозування результатів тощо. Відповідно, формулювання стратегії та побудова її реалізації вимагає врахування саме цих особливостей [2].

Стратегічне управління в аграрному секторі має низку специфічних характеристик, які визначають його відмінності від інших галузей економіки. До ключових особливостей, що впливають на процес

формування й реалізації стратегій сільськогосподарських підприємств, належать:

✓ *Залежність від природно-кліматичних умов.* Результати аграрного виробництва суттєво залежать від погодних умов, навіть за наявності сучасних технологій. Це обумовлює необхідність урахування природного чинника при стратегічному плануванні.

✓ *Територіальна розпорошеність виробництва.* Значна площа угідь, віддаленість структурних підрозділів ускладнює координацію, моніторинг та своєчасне прийняття управлінських рішень.

✓ *Сезонність і високий рівень ризику.* Сільське господарство характеризується нерівномірністю надходжень продукції, потребою у великому обсязі обігових коштів у певні періоди, що створює додаткові стратегічні ризики.

✓ *Соціальна значущість продукції.* Продукція сільського господарства є основою продовольчої безпеки, тому стратегії повинні враховувати демографічні та соціальні зміни.

✓ *Посилена конкуренція.* У галузі діє механізм вільного входу на ринок, що ускладнює позиціонування й потребує активного використання інструментів стратегічного маркетингу.

✓ *Ціновий диспаритет.* Незбалансованість цін на сільськогосподарську продукцію та засоби виробництва знижує рентабельність галузі та впливає на можливості стратегічного інвестування.

✓ *Різноманітність форм власності.* Наявність різних організаційно-правових форм господарювання зумовлює відмінності в управлінських підходах та механізмах взаємодії з іншими секторами економіки.

✓ *Низька інвестиційна привабливість.* Через високу капіталомісткість, низьку доходність і тривалий період обороту капіталу аграрний сектор менш привабливий для приватного капіталу.

Недостатній рівень державної підтримки. Незбалансоване регуляторне середовище, неузгодженість державних програм часто стримують реалізацію стратегічних ініціатив підприємств [3].

Таким чином, стратегічне управління аграрними підприємствами має виразну галузеву специфіку, яка формує унікальні вимоги до підходів, інструментів та організації управлінського процесу. На відміну від підприємств інших галузей, агрофірми змушені враховувати природну змінність середовища, сезонність виробництва, нерівномірність надходження доходів, а також соціальну та продовольчу функції своєї діяльності. Це підвищує значущість таких елементів, як стратегічний контроль, ризик-менеджмент, агромаркетинг і адаптивне планування.

Стратегічне управління в аграрному секторі має поєднувати галузеву специфіку з інноваційними підходами, орієнтованими на гнучкість, адаптивність та випереджаюче реагування на виклики середовища. Зважаючи на високу залежність агровиробництва від зовнішніх факторів, стратегія підприємства повинна враховувати економічні, екологічні, технологічні та соціальні аспекти. Успішне управління передбачає своєчасну ідентифікацію ризиків, формування довгострокових цілей та адаптаційних механізмів у відповідь на нестабільність ринку [4]. Стратегічні рішення мають базуватися на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів, потенціалу розвитку та можливостей зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує економічну стійкість, сталий розвиток, підвищення інвестиційної привабливості та інтеграцію у сучасні продовольчі ланцюги. Узагальнений алгоритм стратегічного управління аграрним підприємством представлено на рис. 1.1.

Алгоритм, представлений на рисунку 1.1, демонструє системну послідовність реалізації стратегічного управління в аграрних підприємствах, акцентуючи на важливості взаємозв'язку між діагностикою середовища, стратегічним плануванням, прийняттям управлінських рішень та моніторингом результатів.



Рис.1.1. Алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління аграрними підприємствами

Джерело: систематизовано автором на основі [2-3].

Його ключовою особливістю є наявність механізмів адаптації, які дозволяють гнучко реагувати на динамічні зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Таким чином, алгоритм виступає не лише інструментом формалізації стратегічного процесу, а й практичним орієнтиром для розробки стратегій, здатних забезпечити стійкість агропідприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гречко А. В, Джумакеєва Д. Д. Імплементация зарубіжного досвіду стратегічного управління на вітчизняних підприємствах аграрного сектору.

Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. С. 146-155. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240580>.

2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібн. В.Г. Герасимчук. – К.: Вид-во КНЕУ, 2000. – 360 с

3. Васильчак С.В., Гундза К.Я. Сутність і особливості стратегічного управління в сільськогосподарському виробництві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.17. С. 163 – 166.

4. Алексеєва К.А., Міщенко І.А. інституційні чинники розвитку підприємництва, орієнтованого на зовнішні ринки. *Наукові перспективи: журнал*. 2024. № 12(54) 2024. С.521-533. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-520-533](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-520-533)

**UDC 658.5:005.21**

## **ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE AND ITS DEVELOPMENT**

**Mikhailovsky A.** student  
**Mishchenko I.A.**, Phd, Associate Professor of the Department  
administrative management and foreign economic activity  
*National University of Life Resources and  
of Nature Management of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

The organizational structure of the management of foreign economic activity (FEA) of an enterprise is a key element in ensuring its competitiveness in international markets and an important factor in socio-economic development in the context of globalization of the world economy. Effective organization of FEA management involves the creation of an adequate structure that corresponds to the enterprise's strategy, the nature of foreign economic operations and the dynamics of the external environment. The relevance of the topic is due to the need for enterprises to adapt to the challenges of international competition, changes in the geopolitical situation and

integration processes, which requires constant improvement of organizational forms of FEA management.

The organizational structure of foreign economic activity management is a system of bodies, services and apparatus that plan, organize, coordinate and control the foreign economic operations of the enterprise. It reflects the construction of a management system in this area, including the distribution of functions, powers and responsibilities between structural units and employees.

The management structure is built taking into account links (horizontally) and levels of management (vertically), where each link represents a structural unit or individual specialists who perform the relevant management functions. The organizational structure of foreign economic activity management as an integral part of internal management is determined by the overall strategy of the enterprise and the foreign economic activity strategy.

The following factors have a significant impact on the formation of the organizational structure of foreign economic activity management:

- size of the enterprise (large enterprises create branched structures with narrow specialization of divisions);
- the volume and nature of foreign activity (the difference between episodic exports and systematic multi-vector foreign activity);
- the degree of diversification and complexity of products (the wider the range, the more complex the structure);
- the specifics of the markets of the host countries and the level of competition in them;
- methods of entering foreign markets (direct export, through intermediaries, creation of foreign branches);
- the company's strategic goals for international expansion and profit maximization.

Types of organizational structures of foreign economic activity management . The department of foreign economic relations is not an independent structural unit, but is part of the management apparatus of the enterprise. The main task is to manage

foreign economic activity as an element of a single integrated system of internal management. The department is created to plan, organize and coordinate foreign economic activity and is not directly involved in the transportation of goods or customs procedures.

The main tasks of the DFER include:

- participation in the development of the enterprise's foreign economic activity strategy;
- export potential management and development;
- ensuring the fulfillment of obligations under international treaties;
- studying the situation in foreign markets;
- organization of export-import operations and ensuring their efficiency;
- carrying out advertising activities.

The organizational structure of a FEZ usually includes a commercial sector (fulfillment of contractual obligations), an economic sector (forecasting, planning, currency control), a marketing sector (market research, pricing, advertising), a scientific and technical sector (technical requirements, product competitiveness), and a protocol sector (organization of protocol events).

A foreign trade firm is a more autonomous organizational form created for the comprehensive management of foreign trade operations. A foreign trade firm has its own charter, director, and extensive functional structure. The main tasks of a foreign trade firm are planning and regulating foreign trade transactions, increasing export volumes, improving product competitiveness, studying markets and competitors, and organizing after-sales service.

The functional divisions are the marketing service (strategy development, market research, advertising, forecasting of the market situation) and the operational-commercial service (negotiations, preparation of commercial settlements, organization of deliveries, product maintenance). Services for planned and economic calculations, currency and financial operations, accounting and reporting, legal and engineering and technical issues are also being created [1].

Development and improvement of the organizational structure of foreign economic activity management . The organizational structure of foreign economic activity management must constantly develop and improve, adapt to changes in the external environment [2]. Its forms and methods cannot remain unchanged, since the links of the chain "environment - strategy - structure" are interconnected and interdependent. If they do not correspond to each other, the very existence of the enterprise is threatened.

The scientific approach to choosing the organizational structure of foreign economic activity management involves taking into account general and specific principles of formation. When building organizational forms of foreign economic activity, enterprises usually start with maximum centralization and gradually move to a certain form of decentralization depending on the development of international activity.

Directions for optimizing the organizational structure of foreign economic activity management. Improving organizational and economic mechanisms for foreign economic activity is a necessary condition for obtaining sustainable competitive advantages [3]. The main areas include:

- improving export management through monitoring the decision-making process, planning, determining methods of conducting activities, establishing responsibilities of various departments and coordinating their activities;
- development of management accounting and control for structuring product data, raw material accounting and technological routing;
- optimization of resource management (capital, technical, technological, labor, marketing, information);
- assessing consumer demand and managing inventory through the collection and analysis of data on competitors' products and the tastes of foreign consumers;
- regular assessment of the effectiveness of foreign economic activity using internal control methods.

To increase the efficiency of a company's foreign economic activity, it is necessary to form a comprehensive strategy for foreign economic activity using SWOT analysis to identify strengths and weaknesses, as well as matrix analysis (BCG, GE/McKinsey, ADL, Shell/DPM matrices) to determine the attractiveness of markets. The strategy should take into account external and internal factors of influence, including an analysis of suppliers, competitors, consumers and product range [4].

The developed strategy of foreign economic activity will allow the enterprise to clearly realize its own capabilities and adapt to changes in various factors, which will ensure a promising and comprehensively justified entry into foreign markets.

The experience of PrJSC "MHP" demonstrates the importance of a comprehensive approach to foreign economic activity management. The company implements a vertically integrated model, which allows it to control all stages of the production and sales process and effectively respond to the challenges of the external environment [5]. A clear functional separation of responsibilities between structural units contributes to increased performance, although at the same time there is a need to improve interdepartmental coordination and flexibility in making management decisions.

The organizational structure of the enterprise's foreign economic activity management is a dynamic system that determines the effectiveness of participation in international business and the achievement of strategic goals. The choice between a free trade zone and a free trade zone depends on the scale and nature of foreign economic operations, as well as on the comparison of the costs of maintaining one's own structure with the costs in its absence. The development of the organizational structure requires constant monitoring and adaptation to changes in the external environment, the implementation of strategic planning and optimization of management processes. The successful implementation of these measures ensures an increase in the competitiveness of the enterprise in international markets and sustainable economic development.

#### **References:**

1. Organization of foreign economic activity of an enterprise. Management of foreign economic activity.
2. Krush P.V. Organizational structure of management of foreign economic policy of Ukrainian enterprises. Modern problems of economy and entrepreneurship, 2014.
3. Kovtun E.O., Polishchuk I.V., Turets Y.M. Ways to optimize the foreign economic activity of domestic enterprises. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University, 2016.
4. Polyakova Ya.O. Management of foreign economic activity. Kharkiv National Economic University, 2018.
5. Mishchenko IA. System of ecological management of rural territories. Investments: practice and experience. 2016(12): 35-37

**UDC: 351.778:614.21**

## **IMPROVING THE PROCESS MANAGEMENT SYSTEM IN MEDICAL INSTITUTIONS**

**Riznyk V.M.**, student  
**Mishchenko I.A.**, Candidate of Economic Sciences ,  
Associate Professor of the Department  
administrative management and foreign economic activity  
*National University of Life Resources and  
Nature Management of Ukraine, Kyiv , Ukraine*

The healthcare sector is one of the most important components of the socio-economic development of the state, since its effectiveness directly affects the quality of life of the population, the level of social stability and labor productivity. In the context of reforming the medical system of Ukraine, increasing competition among private clinics and increasing patient demands for the quality of medical services, the issue of improving the process management system in medical institutions is relevant.

The relevance of the topic lies in the need to develop modern approaches to process management in medical institutions, which ensure an increase in the quality of

medical services, the competitiveness of the institution, and the efficiency of resource use [1].

The purpose of the study is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the process management system in a private medical institution using the example of the Dobrobut clinic.

Modern challenges – digitalization , customer orientation, staff shortage, the need to ensure continuous quality control of services – require a transition from traditional administrative management models to a process approach [2]. It is process management that allows for effective coordination of the activities of all structural units, optimize the use of resources, increase staff performance and patient satisfaction.

Private medical facilities, such as a network of clinics "Dobrobut" play a leading role in the development of the medical sector in Ukraine, as they demonstrate flexibility of management decisions, actively implement information technologies, electronic medical systems, CRM platforms and telemedicine. At the same time, despite the high level of automation and service, there is a need to further improve the management of internal business processes, increase the efficiency of communications between departments, as well as strengthen the analytical component of management decision-making.

Innovation , a process approach, automation, strategic planning, and effective monitoring of results are key to improving the process management system in medical institutions . In today's healthcare reform environment, this process is becoming critically important for improving the quality of medical services and ensuring the sustainable development of institutions [3].

The management system of a medical institution covers the organization of activities, resource planning, personnel management, financing and monitoring the quality of medical services. Improving management processes contributes to increasing work efficiency, implementing new technologies and meeting patient needs.

The process-oriented approach involves identifying key processes of a medical institution, implementing monitoring of critical points and implementing quality standards. This allows optimizing the work of all departments: diagnostics, treatment, rehabilitation and organization of patient service. Automation using medical information systems reduces the number of errors, speeds up access to data, and improves communication between staff and patients.

The development of digital and information resources, the implementation of telemedicine, electronic document management and quality management systems significantly increase the competitiveness of a medical institution. Automation and digitalization mechanisms ensure clear management and monitoring of all aspects of activity: from administrative decisions to resource accounting.

Effective development of medical institutions is impossible without a strategic approach that allows you to predict, analyze and adapt to changes. Strategic planning includes the formulation of the mission, vision and goals of the institution, as well as risk assessment and change management. System management helps to form an optimal development mechanism and ensure resilience to external challenges.

Quality management is a central element of the process management system in healthcare facilities. It involves the implementation of quality management systems (QMS) in accordance with international standards, such as ISO 9001:2015, which helps optimize processes and minimize risks.

The criteria for the quality of medical services are:

- Clinical effectiveness (using medical science and technology to best benefit the patient);
- Safety (minimization of risks to the patient's health and life);
- Patient-centered (taking into account needs, expectations and ensuring comfort);
- Accuracy and timeliness of diagnosis and treatment.

Documenting process interactions in the form of protocols, regulations and instructions, as well as mandatory monitoring and control of all processes with subsequent analysis of results ensures continuous quality improvement and the selection of optimal methods for providing services.

#### **References:**

1. Martyniuk O. A., Kurdybanska N. F. Implementation of the quality management system in medical institutions. *Black Sea Economic Studies*. 2016. Issue . 6. P. 75–79.
2. Melnyk L. A. Modern head of a medical institution in the context of reforming the healthcare sector. *State administration: improvement and development*. 2018. No. 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>.
3. Smirnov S. O., Bykova V. G. Mechanism of economic management of health care institutions. *Development Management*. 2016. No. 3. Pp. 78–83.

**UDC: 658:005.5**

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN EXPORT-ORIENTED ENTERPRISE**

**Wan Qiuyang** student  
**Mishchenko I.A.**, PhD, Associate Professor  
of the Department of Administrative Management and  
Foreign Economic Activity,  
*National University of Life Resources and  
Nature Management of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

This paper takes the anti-crisis management of export-oriented enterprises as the object of study, and discusses the strategies adopted, the process of implementation and the final results when enterprises encounter anti-crisis management in this field. Export-oriented enterprises face numerous problems and challenges in the international market, including fierce market competition, exchange rate fluctuations, changes in trade policies, and turbulence in the international situation, all of which can lead to outward-oriented enterprises being in a state of anti-crisis management. Although anti-crisis management aims at identifying and preventing crises and risks, it is still necessary to draw on the methodology used in emergency management to accomplish the process of anti-crisis management more effectively.

The first part of this paper analyzes the characteristics of export-oriented enterprises and the risks in the international market, focusing on the risks of finance, trade policy and supply; through the basic theory of anti-crisis management that has been established, it explores how the theory should be applied to the export-oriented enterprises, and based on the theoretical discussion, it puts forward the anti-crisis management strategies and measures that are applicable to the export-oriented enterprises, including market optimization, risk control, supply chain diversification and so on. supply chain diversification, etc. The second part obtains the general conclusion on the correct implementation of anti-crisis management by analyzing the reaction and response of export-oriented enterprises in the event of crisis, and further summarizes the experience and lessons learned by export-oriented enterprises in coping with crisis. After that, anti-crisis management performance is explored and,

again based on the basic theory, suggestions for improving anti-crisis management strategies are made [2]. The last part explores the challenges and strategies of anti-crisis management from international trade and multinational enterprises, and analyzes special cases of anti-crisis management, compares the practices of anti-crisis management in different countries, and puts forward an outlook on the direction of future research. This study aims to provide more efficient crisis management approaches for export-oriented enterprises to cope with the changing international market environment and to provide a certain degree of reference mechanism for the stability and sustainable development of export-oriented enterprises [1].

Among the priority anti-crisis areas for the development of export-oriented enterprises are:

- diversification of sales markets by exploring new foreign markets and developing export relations;
- attracting additional sources of financing (investments from private investors, international grants);
- using the tools of the Export Credit Agency, which acts as a guarantor of the repayment of loans for the implementation of foreign economic agreements, which makes bank loans more accessible to Ukrainian exporters.[5]

According to surveys, among the key decisions for the development of entrepreneurship, Ukrainian owners highlight: finding new customers and sales channels (68%), reducing costs (52%), finding financing (41%), launching new business areas (35%), anti-crisis management (33%), finding partners in foreign markets (32%), and developing exports (30%) [5].

Tools for ensuring business continuity. For export-oriented enterprises, the key anti-crisis management tool is the implementation of a Business Continuity Plan (BCP). This plan includes:

- identification of vital products and services;
- establishment of business continuity objectives;
- assessment of the impact of possible disruptions;
- measures to protect critical business processes;

- a system of contact persons for crisis situations;
- a mechanism for constant review and updating of the plan.[1]

A comprehensive assessment of the enterprise's activities allows you to find weak aspects in management, mobilize your own resources and realistically assess the state of the company. Anti-crisis measures should be implemented not only when the crisis is already destroying the business, but also systematically for prevention.[2]

Anti-crisis management of an export-oriented enterprise is a comprehensive system that includes preliminary diagnosis of the threat of a crisis, timely implementation of financial recovery measures and ensuring business continuity. The effectiveness of anti-crisis management is determined by the degree of achievement of the goals of mitigating and localizing the crisis, the speed of making management decisions, adapting to crisis conditions and maintaining competitiveness in foreign markets [3].

The main feature of anti-crisis management of foreign economic activity is manifested in the ability not only to normalize the crisis situation, but also to give the enterprise an impetus for further development. Successful implementation of anti-crisis strategies requires a combination of strategic planning, prompt response and systematic monitoring of the internal and external environment of the enterprise [6]. Choosing the right and effective anti-crisis management strategy, adhering to all stages of overcoming the crisis guarantees the long-term success of the enterprise in international markets.

#### **References:**

1. Golovashchuk V.A., Zhigalkevych Zh.M. Anti-crisis management of an export-oriented enterprise in the conditions of a pandemic. National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", 2021.
2. Rakhman M.S., Sokolova V.V. Anti-crisis management of foreign economic activities of Ukrainian companies as a component of anti-crisis management. *Effective Economy*, 2017, No. 11.
3. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. Anti-crisis management of an enterprise in wartime. *Economic Space*, 2022, No. 182.

4. Prib K. Anti-crisis strategies in enterprise management. *Economy and Society*, 2024, No. 70.
5. 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\(54\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)) 520-533 pp.
6. Anti-crisis directions of development of post-war entrepreneurship in Ukraine. *Economic Sciences*, 2024, No. 3.

**УДК: 658.512.4**

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мельник А.О.**, студент  
**Остапчук А.Д.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна

Ефективне управління процесами матеріального забезпечення є однією з ключових складових успішної діяльності будь-якого підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринку матеріально-технічні ресурси стають стратегічним фактором, який безпосередньо впливає на рівень витрат, якість продукції та фінансові результати підприємства.

Процес матеріального забезпечення охоплює планування потреби в матеріальних ресурсах, вибір постачальників, організацію закупівель, транспортування, зберігання та контроль за використанням матеріалів. Ефективність цього процесу залежить від узгодженості всіх етапів та використання сучасних методів управління.

Одним із головних завдань системи матеріального забезпечення є оптимізація матеріальних потоків і зниження витрат без шкоди для виробничого процесу. Для цього доцільно застосовувати методи логістики, системи

управління запасами (MRP, JIT, Kanban), а також інформаційні технології — ERP-системи, що дозволяють контролювати рух матеріальних ресурсів у режимі реального часу.

Важливим чинником є вибір постачальників, який має базуватися на оцінці якості, ціни, термінів постачання та надійності партнерів. Налагоджені відносини з постачальниками сприяють зниженню ризиків перебоїв у виробництві та формуванню стабільного матеріального потоку.

Ефективне управління матеріальним забезпеченням забезпечує підприємству:

- скорочення витрат на закупівлю і зберігання;
- зниження рівня запасів без загрози зупинки виробництва;
- підвищення рентабельності та конкурентоспроможності;
- покращення взаємодії між підрозділами підприємства.

Ризики управління матеріальним забезпеченням підприємства включають перебої в поставках, коливання цін, проблеми з якістю сировини та недоліки в логістиці. Для їх подолання використовуються методи запобігання, страхування, поглинання та контролювання ризиків, що передбачає диверсифікацію постачальників, створення резервних запасів, укладання довгострокових контрактів та покращення логістичних процесів. Ризики в управлінні матеріальним забезпеченням:

–Перебої в поставках: Зрив поставок через форс-мажорні обставини, банкрутство постачальника або затримки в транспортуванні.

–Колівання цін: Непередбачувані зміни цін на сировину та матеріали, що призводить до зростання собівартості продукції.

–Проблеми з якістю: Отримання неякісної сировини, що може призвести до браку, зупинки виробництва та зменшення прибутку.

–Недоліки в логістиці: Неефективне зберігання, транспортування та видача матеріалів, що призводить до зайвих витрат та втрат.

–Недостатній рівень запасів: Недостатність запасів призводить до зупинки виробничого процесу, а надмірні запаси — до зайвих витрат на зберігання.

Шляхи подолання ризиків:

–Диверсифікація постачальників: Не залежність від одного постачальника, що знижує ризик перебоїв у поставках.

–Створення резервних запасів: Наявність запасу "на випадок непередбачуваних обставин" допомагає уникнути зупинки виробництва.

–Довгострокові контракти: Укладання довгострокових контрактів із фіксованими цінами допомагає уникнути коливань цін.

–Контроль якості: Впровадження суворого контролю якості на етапі приймання матеріалів допомагає уникнути проблем із якістю.

–Оптимізація логістики: Використання сучасних логістичних систем та методів дозволяє зменшити витрати та оптимізувати процеси зберігання та транспортування.

–Аналіз ризиків: Систематичний аналіз потенційних ризиків та їх ймовірності допомагає розробляти ефективні стратегії управління ризиками.

Ключові аспекти актуальності ефективного матеріально забезпечення підприємства:

–Зниження витрат: Раціональне управління матеріальними ресурсами дозволяє контролювати витрати, що напряду впливає на фінансові показники підприємства, як-от прибутковість.

–Оптимізація ресурсів: Ефективне управління забезпечує оптимальне використання матеріалів, що підвищує виробничу ефективність.

–Уникнення втрат: Правильна організація процесу допомагає уникнути надлишкових запасів та пов'язаних з ними непродуктивних втрат, а також дефіциту, що може зупинити виробництво.

–Забезпечення безперервності: Управління процесами гарантує своєчасне отримання сировини, матеріалів та комплектуючих, що є необхідним для стабільної роботи та виконання виробничого плану.

–Прийняття рішень: Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідна достовірна, своєчасна та повна інформація про наявність, використання та рух матеріальних ресурсів.

– Підвищення конкурентоспроможності: Здатність підприємства ефективно управляти матеріальними потоками безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність на ринку.

Управління процесами матеріального забезпечення потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію логістичних принципів, цифрових технологій та ефективного контролю запасів. В умовах цифрової трансформації підприємства мають переходити до використання автоматизованих систем управління матеріальними потоками, що забезпечує гнучкість, прозорість і результативність усієї виробничо-збутової системи.

### **Список використаної літератури**

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Логістика: теорія та практика. — К.: Центр учбової літератури, 2020. — 412 с.
2. Пономаренко В. С., Токар В. В. Управління матеріальними потоками підприємства. — Харків: ХНЕУ, 2019. — 265 с.
3. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. — 376 с.
4. Чухрай Н. І., Козак О. В. Логістика постачання та управління запасами. — Тернопіль: Екон. думка, 2022. — 290 с.
5. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. — 6th ed. — London: Pearson Education, 2023. — 384 p.

**УДК 65.012.32**

### **УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**Гук В.М.**, студент  
**Остапчук А.Д.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Ділова репутация є одним з найбільш важливих нематеріальних активів підприємства, що суттєво впливає на його конкурентоспроможність, фінансову

стабільність та здатність до довгострокового розвитку. В умовах високої конкуренції на глобальних і місцевих ринках управління репутацією підприємства стає необхідною складовою стратегічного менеджменту, що передбачає комплексний підхід до її формування, підтримки та відновлення.

Ділова репутація визначає, як сприймають компанію споживачі, партнери, інвестори та широка громадськість. Позитивний імідж сприяє зростанню продажів, залученню інвестицій та розвитку лояльних відносин з клієнтами. Водночас, негативна репутація може призвести до значних фінансових втрат та втрати конкурентних переваг. Важливість цієї теми зумовлена сучасними викликами в бізнес-середовищі, де репутаційні ризики можуть бути важчими за фінансові.

Ділова репутація підприємства — це набір уявлень та оцінок, які складаються у свідомості різних зацікавлених сторін (споживачів, партнерів, інвесторів). Ці уявлення мають довготривалий вплив на фінансову стабільність компанії та її здатність до ефективного функціонування на ринку. Репутація не є сталим або постійним ресурсом, її необхідно постійно підтримувати та формувати через активну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами.

Управління репутацією включає кілька основних етапів:

- Моніторинг репутації — регулярний збір інформації про сприйняття бренду в медіа, соціальних мережах, відгуках споживачів. Моніторинг дозволяє виявляти потенційні репутаційні ризики та своєчасно реагувати на них.

- Розробка стратегічного плану — визначення цілей, які допомагають сформувати імідж компанії, зокрема через чітку позицію на ринку, дотримання етичних стандартів та прозорість комунікацій.

Інструменти управління репутацією:

- PR-кампанії: активна взаємодія з медіа та громадськістю через прес-релізи, участь у громадських заходах, організація благодійних ініціатив.

- Інтернет-маркетинг: активна присутність у соціальних мережах та покращення онлайн-іміджу через SEO та контент-маркетинг.

- Корпоративна соціальна відповідальність (CSR): участь у соціальних проєктах та ініціативах, що позитивно впливають на імідж компанії.

Негативні фактори, які можуть вплинути на репутацію підприємства, включають:

- Інформаційні кризи: Негативні публікації в медіа, помилки в комунікаціях можуть швидко поширюватися через соціальні мережі, що веде до репутаційних втрат.

- Невідповідність заяв та реальності: Якщо підприємство обіцяє більше, ніж може виконати, або не дотримується своїх обіцянок, це може призвести до втрати довіри з боку споживачів і партнерів.

- Зміни в зовнішньому середовищі: Потреби та очікування споживачів постійно змінюються, тому компанії необхідно постійно адаптувати свою стратегію управління репутацією.

У разі виникнення кризових ситуацій, важливо:

- Швидко реагувати на ситуацію: вчасно визнавати помилки та публічно вибачатися, якщо це необхідно.

- Застосовувати антикризові комунікації для виправлення іміджу через медіа та прямі контакти з ключовими зацікавленими сторонами.

- Впроваджувати стратегії відновлення довіри шляхом реалізації конкретних заходів для виправлення ситуації.

Управління діловою репутацією підприємства — це складний і безперервний процес, що вимагає стратегічного підходу. Сильна репутація дозволяє компанії утримувати конкурентні переваги, залучати лояльних споживачів та забезпечує довгострокову фінансову стабільність. У сучасних умовах важливо не лише створювати позитивний імідж, а й оперативно реагувати на можливі кризи, застосовуючи антикризові стратегії для відновлення репутації підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Ареф'єва О. В., Кузьмін О. Є. Репутаційний менеджмент у системі стратегічного управління підприємством : монографія. — К. : НАУ, 2021. — 214 с.
2. Григоренко Я. В. Формування ділової репутації підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка і організація управління. — 2023. — № 1 (45). — С. 87–94.
3. Пилипенко А. А., Тищенко О. М. Управління іміджем і репутацією підприємства : навч. посіб. — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. — 268 с.
4. Кузьмін О. Є., Романенко О. О. Репутаційні ризики підприємства: сутність, класифікація, інструменти управління. Економіка та держава. — 2022. — № 11. — С. 45–50.
5. Тульчинська С. О., Кривда О. В. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивної ділової репутації підприємства. Бізнес Інформ. — 2024. — № 2. — С. 102–108.
6. Козлова О. М. Управління корпоративною репутацією підприємства на засадах сталого розвитку. Науковий вісник Полісся. — 2023. — № 4 (28). — С. 76–83.
7. Федоренко В. Г., Петрова І. Л. Стратегічний менеджмент : підручник. — К. : КНЕУ, 2021. — 480 с.
8. Fombrun C. J., Van Riel C. B. M. Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. — Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2004. — 256 p.
9. Dowling G. Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance. — Oxford : Oxford University Press, 2016. — 320 p.
10. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. — Geneva : International Organization for Standardization, 2010. — 106 p.

УДК 631.162:633.15:631.52

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОЩУВАННЯ ГІБРИДІВ  
КУКУРУДЗИ З РІЗНИМ ФАО**

**Теребус О. В.**, студент  
**Ралко О.С.**, к.е.н., доцент  
катедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
*Національний університет біоресурсів і  
Природокористування України, м.Київ, Україна*

Агропромисловий комплекс України, будучи фундаментом національної економіки, стикається з безпрецедентними викликами. В умовах високої волатильності ринкових цін, порушених логістичних ланцюгів та стрімкого зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, традиційна парадигма агровиробництва, орієнтована на максимізацію врожайності, втрачає свою економічну доцільність. Виникає гостра потреба у переході до нової філософії управління, де ключовою метою стає не валовий збір, а максимізація чистого прибутку з гектара через глибоку оптимізацію витрат та управління ризиками. Кукурудза, як одна з найбільш рентабельних, але водночас найбільш ресурсомістких культур, посідає центральне місце у вирішенні цього завдання.

Проблема загострюється через так званий ефект «цінових ножиць», що яскраво демонструє аналіз діяльності провідних агропідприємств, таких як ТОВ «АГРОКІМ». Дані за 2021-2023 рр. свідчать, що попри фінансову стійкість, підприємства зіткнулися з катастрофічним падінням прибутковості у кризові періоди. Причиною стало те, що собівартість (особливо витрати на добрива, насіння та, що критично, на сушіння) зростала значно швидше, ніж доходи від реалізації.

Це доводить, що без зміни операційного підходу навіть фінансово здорові компанії ризикують втратити рентабельність. У цьому контексті дане дослідження висуває та обґрунтовує ключову тезу - управління структурою посівів кукурудзи за групами стиглості (ФАО) перестає бути суто агрономічним питанням і перетворюється на один із найпотужніших економічних важелів стратегічного менеджменту, здатного забезпечити сталість бізнесу.

Ефективність досягається через синергію трьох ключових управлінських рішень: стратегічного управління портфелем ФАО, оптимізації густоти стояння та впровадження елементів точного землеробства. Необхідність переходу від гонитви за врожайністю пізньостиглих гібридів до збалансованого портфеля ФАО. Традиційний підхід, де ставка робиться на гібриди з високим ФАО (400+) через їх високий потенціал урожайності, в сучасних умовах є надто ризикованим та економічно невиправданим. Пропонується стратегічна диверсифікація зі збільшенням частки ранньостиглих (низьке ФАО) гібридів. Економічне обґрунтування цього кроку базується на трьох факторах. По-перше, це хеджування кліматичних ризиків: ранні гібриди «втікають» від пізньолітніх посух, які стають дедалі частішими, формуючи врожай до настання стресових умов і стабілізуючи загальний валовий збір по господарству. По-друге, це оптимізація логістики, де використання гібридів з різним терміном дозрівання дозволяє створити «збиральний конвеєр». Це розтягує збиральну кампанію в часі, забезпечує рівномірне завантаження комбайнового парку та, що найважливіше, елеваторних потужностей, уникаючи пікових навантажень та простоїв. По-третє, і це є ключовим економічним важелем, — радикальне зниження собівартості через економію на сушінні.

Гібриди з низьким ФАО мають значно кращу природну вологовіддачу і на момент збирання їх вологість часто на 5-10% нижча, ніж у пізньостиглих. Враховуючи, що витрати на газ та електроенергію для доробки зерна є однією з найбільших статей собівартості, пряма економія на знятті кожного тонно-відсотка вологи часто повністю компенсує потенційно нижчу врожайність раннього гібрида, забезпечуючи вищий чистий прибуток з гектара.

Також управління ФАО є неефективним без одночасної оптимізації густоти стояння рослин через впровадження технологій точного землеробства. Густота посіву є одним із найпотужніших контрольованих агрономом факторів, що визначає рівень конкуренції між рослинами за світло, воду та поживні речовини. Практика використання усереднених норм висіву на великих полях (сотні гектарів) є економічно збитковою, оскільки поля не є однорідними. Вони

мають зони з різним потенціалом: високопродуктивні (глибокі чорноземи) та низькопродуктивні (піски, схили).

Використання єдиної норми призводить до того, що на високопродуктивних ділянках потенціал поля не використовується (занизька густина), а на низькопродуктивних — відбувається перевитрата дорогого насіння та формується непродуктивний, вилягаючий посів через надмірну конкуренцію в умовах стресу. Рішенням є впровадження технології диференційованого посіву (Variable Rate Seeding, VRS).

Цей підхід, заснований на картах-завданнях дозволяє економити насіння на депресивних ділянках та максимізувати врожай на продуктивних. При цьому стратегія VRS має бути адаптована до ФАО: ранньостиглі гібриди, що мають менший габітус, краще реагують на загушення, тоді як пізньостиглі, з потужною вегетативною масою, потребують більшої площі живлення

Синергетичний ефект досягається лише за умови поєднання VRS із диференційованим внесенням добрив (VRA). Витрати на мінеральні добрива є ще однією надважкою статтею собівартості. Аналогічно до посіву, усереднене внесення NPK є невиправданим марнотратством.

Технологія VRA дозволяє на основі тих самих карт продуктивності вносити поживні речовини цілеспрямовано: більше — на ділянки з високим потенціалом, де вони будуть засвоєні, і менше — на депресивні зони. Це забезпечує пряму економію 15-25% дорогих добрив, одночасно підвищуючи віддачу від них на кращих ділянках поля.

Комплексне впровадження цих трьох напрямів — стратегічного управління портфелем ФАО, диференційованого посіву (VRS) та диференційованого внесення добрив (VRA) — дозволяє вирішити ключову проблему: розірвати «цінові ножиці». Прогнозне моделювання, проведене на базі ТОВ «АГРОКІМ», доводить високу економічну ефективність. Очікується, що доходи від реалізації зростуть на 10%. При цьому собівартість продукції зросте лише на 2%. Це мінімальне зростання досягається завдяки тому, що ринкова інфляція на ресурси майже повністю компенсується прямою економією

на добривах (VRA), насінні (VRS) та, найголовніше, на сушінні (низьке ФАО). Як наслідок, чистий прибуток підприємства прогнозовано зростає на 42,3% (або на 104,6 млн грн). Це кардинально покращує ключові показники ефективності: рентабельність продукції зростає з 39,9% до 55,6%, а рентабельність активів (ROA) — з 9,85% до 13,61%.

Таким чином, дослідження доводить, що перехід від стратегії максимізації врожайності до стратегії максимізації прибутку через науково обґрунтоване, синергетичне управління агротехнологіями (ФАО, густота, точне землеробство) є ключем до сталого розвитку та високої конкурентоспроможності агропідприємств у сучасних ринкових умовах.

### Список використаних джерел

- 1 *ІМК*. Про компанію: Прилуцький кластер. ІМК : веб-сайт. URL: <https://www.imcagro.com.ua/ua/pro-kompaniyu/nashi-pidpriemstva/prilutskiy-klaster> (дата звернення 12.10.2025)
- 2 Каленська, С. М., Сачок, Р. В. (2021). Адаптивність гібридів кукурудзи та управління формуванням продуктивності через технологічні і екологічні фактори. Розвиток аграрної галузі та впровадження наукових розробок у виробництво : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 18 листопада 2021 р. Миколаїв: МНАУ, 2021. 128 с.
- 3 Профіль компанії: АгроКім. *Latifundist.com* : веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1822-agrokim> (дата звернення 12.10.2025)
- 4 Василенко, Д., ГРИЩЕНКО, О. (2022). Продуктивність кукурудзи на зерно за використання елементів точного землеробства. *Агрохімічні ресурси та управління біопродуктивністю агроландшафтів*, 71.

УДК: 330.1

## **ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Анастасія ЩЕРБУХА, здобувач  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України, м. Київ, Україна*

Вважається, що ринковий успіх є головним критерієм оцінки діяльності підприємств, а ринкові можливості визначаються правильно розробленою та послідовно здійснюваною товарною політикою. З комерційної точки зору, підприємницька діяльність є ефективною, якщо вироблений фірмою товар чи послуга мають попит на ринку та приносять прибуток. У сучасних умовах формування ефективної товарної політики підприємства виступає важливим управлінським інструментом забезпечення сталого розвитку. Саме через товарну політику реалізуються стратегічні пріоритети підприємства, спрямовані на економічну стабільність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтацію [1].

Загалом, сталий розвиток підприємства можна розуміти як гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності, в той час як товарна політика забезпечує інтеграцію екологічних інновацій, енергоефективних технологій та соціально відповідальних практик у процес створення й реалізації продукції [2], що підкреслює взаємозв'язок даних процесів як загального і часткового. При цьому, власне товарна політика знаходиться в центрі маркетингових дій, і саме навколо неї будуються інші рішення та дії, які враховують конкретні можливості споживачів та їхню готовність купувати товари. Ці рішення та дії стосуються всього шляху руху товару від виробника до кінцевого споживача.

В умовах необхідності забезпечення сталого розвитку, формування товарної політики підприємств включає такі напрямки як інноваційний розвиток асортименту, оптимізація системи управління якістю, екологічна модернізація

виробництва, розвиток маркетингових комунікацій та розширення партнерських відносин. В результаті підприємство отримує ефект у вигляді збільшення кількості споживачів завдяки залученню нових, підвищення конкурентоспроможності та зниження екологічних ризиків, формування позитивного іміджу, а також зміцнення репутації підприємства та зростання соціальної відповідальності. (Табл.1)

Таблиця 1.

Напрямки удосконалення товарної політики підприємства в умовах сталого розвитку

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект
1. Інноваційний розвиток асортименту	Розробка нових екологічних продуктів (органічна курятина, біоупаковка)	Залучення нових споживачів, підвищення частки ринку
2. Оптимізація системи управління якістю	Впровадження системи ISO 14001 і стандартів сталого виробництва	Підвищення конкурентоспроможності, зниження екологічних ризиків
3. Екологічна модернізація виробництва	Заміна енергоємного обладнання, перехід на відновлювані джерела енергії	Зменшення витрат, зниження вуглецевого сліду
4. Розвиток маркетингових комунікацій	Використання інструментів “зеленого маркетингу” і цифрових каналів	Формування позитивного іміджу бренду, підвищення довіри споживачів
5. Розширення партнерських відносин	Співпраця з постачальниками, що дотримуються принципів сталого розвитку	Зміцнення репутації підприємства, підвищення соціальної відповідальності

Джерело: створено автором на основі [2, 3, 5]

У цьому зв'язку, товарну політику можна сприймати як один з управлінських інструментів, який дозволяє шляхом впровадження відповідних заходів забезпечувати реалізацію принципів сталого розвитку, адже необхідними

умовами досягнення вказаних результатів є дії щодо розробки нових екологічних продуктів, впровадження сучасних стандартів якості у виробництво, перехід на відновлювальні джерела енергії та використання цифрових каналів просування продукції.

Таким чином, товарна політика виступає не лише інструментом комерційного управління, а й важливою складовою системи сталого розвитку підприємства, що забезпечує баланс між прибутковістю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Очевидно, що запропонована система рекомендацій орієнтована на поєднання інноваційних, екологічних і стратегічних підходів. Впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності управління товарною політикою, а й формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального та екологічно орієнтованого учасника ринку.

#### **Список використаних джерел**

1. Samli A. C. Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 2001. P. 421–422. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=6684120&site=ehost-live>
2. Чепелюк Г. М., Гайович В. Ю. Визначення категорії «сталий розвиток» у контексті екологічного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.7.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.69)
3. Томілін О.О. Регіональний аспект маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва. *Економіка і суспільство*, № 14, 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/31.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/31.pdf)
4. Ostapchuk A., Karpenko L., Abuselidze G., Chornenka L. Management of marketing risks in sustainable development. *E3S Web of Conferences, EDP Sciences, Les Ulis*. Vol. 371, p. 1-7. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105011>

## ВПРОВАДЖЕННЯ ESRS В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та глобального фокусу на сталому розвитку українські підприємства аграрного сектору постають перед необхідністю впровадження нових стандартів звітності. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) робить звітність на основі Європейських стандартів (ESRS) обов'язковою, що підвищує конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість бізнесу. Актуальність теми посилюється відсутністю усталеної практики імплементації ESRS в українських реаліях.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів впровадження ESRS у систему управління підприємством на прикладі аграрної компанії ІМК для підвищення її конкурентоспроможності.

У ході дослідження було проаналізовано готовність аграрної компанії ІМК до впровадження стандартів ESRS. Встановлено, що компанія має міцну основу для інтеграції нових вимог. Цьому сприяють такі фактори, як котирування акцій на Варшавській фондовій біржі, що зумовлює необхідність дотримання законодавства ЄС, наявність довгострокової ІМС Smart Green Strategy 2023-2033, проведення оцінки подвійної суттєвості (double materiality), функціонування внутрішніх політик, зокрема «Кодексу ділової поведінки 2025» та активне впровадження технологій точного землеробства.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс пропозицій щодо формування нової системи звітності на підприємстві. Ключовими рекомендаціями є:

1. Посилення корпоративного управління шляхом розробки та інтеграції вимірюваних ESG-КPI у систему мотивації топ менеджменту.
2. Удосконалення системи збору та управління даними через інвестування у спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу ESG-метрик в режимі реального часу та централізацію збору даних у ланцюгу постачання через «Кодекс відповідальних постачальників».
3. Поглиблення екологічної стратегії завдяки прискоренню реалізації Плану дій з декарбонізації з метою скорочення викидів парникових газів на 10 000 т до 2030 року та зменшення залежності від викопного палива, яка у 2024 році становила 90%.

Висновки. Впровадження ESRS є не лише регуляторною вимогою, а й стратегічним інструментом для підвищення стійкості бізнесу. Для ІМК та інших аграрних підприємств України це відкриває можливості для зміцнення довіри інвесторів, покращення управління ризиками, підвищення операційної ефективності та забезпечення доступу до європейських ринків капіталу.

#### **Список використаних джерел**

1. Ing, S., & Higgins, C. (2022). Do Not Forget the "How" along with the What": Improving the Transparency of Sustainability Reports. *California Management Review*.
2. PricewaterhouseCoopers. (2023). *PwC's 2023 Global Investor Survey*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html> (дата звернення 11.10.2025)
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1015-р від 18 жовтня 2024 р. *Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку*.
4. Онлайн-курс ESG Compliance: підходи та інструменти для бізнесу. Режим доступу: <https://uacourses.youcontrol.academy/course/esg-compliance/lesson/vstup-1> (дата звернення 11.10.2025)
5. EFRAG. Implementation of ESRS: Initial Observed Practices from Selected Companies. State of Play as of Q2 2024. URL:

[https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-07/EFRAG\\_ESRS%20initial%20observed%20practices%20Q2%202024%20final%20version.pdf](https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-07/EFRAG_ESRS%20initial%20observed%20practices%20Q2%202024%20final%20version.pdf) (дата звернення 11.10.2025)

**УДК 659.4**

## **PR-МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Бухта Д.О.**, студент,  
**Костюк О.Д.**, доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України,  
м. Київ, Україна

Сільське господарство є стратегічно важливою галуззю національної економіки України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку валютних надходжень та створює робочі місця у сільській місцевості.

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та посилення конкурентного тиску на внутрішніх і зовнішніх ринках ефективність функціонування аграрних підприємств набуває особливого значення. Розвиток сучасних агровиробничих структур вимагає впровадження інноваційних технологій, оптимізації організаційних процесів, підвищення рентабельності та адаптації до динамічних змін ринкового середовища.

До основних інструментів PR, які активно використовуються підприємствами, належать прес-релізи, публікації у ЗМІ, організація заходів (дні поля, виставки, семінари), а також робота з цифровими платформами – соціальними мережами, блогами, сайтами. Якщо традиційні інструменти виконують функцію підтримання офіційного іміджу та стабільності, то сучасні інноваційні канали комунікації забезпечують інтерактивність і швидкий зворотний зв'язок.

Формування сильної корпоративної культури, заснованої на цінностях взаємоповаги, професійного зростання та інноваційності, є ще одним аспектом

ефективних внутрішніх комунікацій. Аграрні організації, які впроваджують сучасні HR- та PR-практики, наприклад системи наставництва, програми визнання досягнень, тренінги з розвитку soft skills, демонструють вищі показники продуктивності та стабільності колективу. При цьому важливою є не стільки формальна наявність таких програм, скільки послідовна комунікація їхніх цілей і результатів, адже лише у такому випадку вони стають частиною реального досвіду співробітників, а не декларативним елементом корпоративної політики [1].

Побудова сучасного бренду підприємства потребує системного підходу, який охоплює розробку брендбуку, tone of voice, візуальної айдентики, медіа-стратегії та кризових комунікацій. Ефективна реалізація цих елементів забезпечує узгодженість інформаційних повідомлень, впізнаваність бренду та його стійкість до зовнішніх інформаційних викликів. При цьому комунікаційна політика має спиратися на чітко визначені цілі, стратегічні KPI і прозору систему моніторингу результатів.

Інвестиції у комунікаційні технології також повинні бути спрямовані на створення адаптивної системи управління ризиками. Витрати на репутаційне страхування, юридичний супровід PR-кампаній, аудити бренду й антикризові тренінги для менеджерів формують резерв стабільності, що зменшує потенційні втрати у разі репутаційних загроз. В умовах зростаючої цифрової конкуренції та інформаційних ризиків такі заходи стають невід'ємним компонентом стійкого розвитку бренду [2].

Сутність сучасного PR-менеджменту полягає у поєднанні стратегічних і тактичних завдань, інтеграції традиційних і цифрових інструментів, а також у створенні цілісної системи комунікацій. Для аграрних організацій це має особливе значення, адже ефективна PR-діяльність дозволяє не тільки підвищити впізнаваність бренду, а й сформувати довгострокову конкурентну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

#### **Список використаних джерел:**

1. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання

інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2019. № 14. С. 275–280.

2. Практика PR-діяльності : навчальний посібник. Кам'янецьПодільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 164 с.

**УДК 658.339.3**

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**Вдовенко Є. І.**, студент  
**Коваленко Н. О.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

У сучасних умовах зростання конкуренції та цифрової трансформації управління бізнес-процесами виступає одним із ключових інструментів підвищення операційної ефективності підприємств. Застосування процесного підходу забезпечує прозорість, керованість та адаптивність діяльності компанії до змін ринкового середовища [1].

Об'єктом дослідження є діяльність Групи компаній «Ерідон», що поєднує функції дистрибуції, агровиробництва та сервісного обслуговування аграрного сектору. Предметом є теоретичні та практичні аспекти управління й удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням сучасних методологій моделювання та реінжинірингу (BPM, IDEF0, BPMN).

У межах дослідження проведено аналіз поточної моделі управління бізнес-процесами ТОВ «Фірма Ерідон» (модель *As-Is*), який виявив основні проблеми функціонування: дублювання інформаційних потоків, низький рівень автоматизації складської логістики та недостатню інтеграцію CRM і ERP-систем. Це призводить до подовження циклу продажу, збільшення витрат часу й підвищення ризику помилок.

Таблиця 1.

## Виявлені проблеми бізнес-процесів «Ерідон» та їх наслідки

Проблема	Причина	Наслідок
Фрагментація даних між CRM і ERP	Відсутність централізованої системи обміну	Затримка обробки замовлень
Ручне ведення складських операцій	Недостатня автоматизація	Низька точність обліку
Високе навантаження боргове	Повільна обробка дебіторки	Зниження оборотності активів

Джерело: створено автором на основі [2; 3].

На основі проведеного моделювання розроблено удосконалену модель *To-Be*, що передбачає комплекс заходів з оптимізації бізнес-процесів підприємства. Запропонована модель спрямована на підвищення узгодженості між структурними підрозділами, автоматизацію інформаційних потоків і скорочення часу виконання основних операцій. Її реалізація дозволяє формалізувати процеси взаємодії між департаментами, мінімізувати дублювання функцій і підвищити прозорість управління.

Таблиця 2.

## Рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів Групи компаній «Ерідон»

Напрямок удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект
Автоматизація контролю кредитних лімітів	Інтеграція CRM та ERP-систем	Скорочення часу перевірки контрагентів
Впровадження системи	WMS- Адресне зберігання, штрихкодування	Зменшення помилок, підвищення швидкості відвантажень
Цифровізація документообігу	Використання електронного підпису та архівів	Прискорення витрат обігу, зниження витрат
Розвиток звітності	аналітичної Впровадження інструментів	ВІ- Прозорість управлінських рішень

Джерело: створено автором на основі [3; 4].

Крім того, у межах дипломного дослідження було розроблено рекомендації щодо впровадження системи моніторингу ключових показників ефективності (*Key Performance Indicators*, KPI) для оцінки результативності

бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення діяльності компанії, дозволяє виявляти відхилення у реальному часі та оперативно приймати управлінські рішення. Використання інтегрованих цифрових інструментів контролю створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності «Ерідон» та формування сучасної моделі процесно орієнтованого управління, що відповідає європейським стандартам ефективності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству скоротити операційний цикл на 30%, підвищити точність виконання замовлень та знизити адміністративні витрати. Ефективне управління бізнес-процесами сприятиме підвищенню конкурентоспроможності «Ерідон» на аграрному ринку, забезпечуючи гнучкість, інноваційність і стійкість до зовнішніх викликів.

Таким чином, управління бізнес-процесами є ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські аспекти для досягнення високої ефективності та стабільного зростання.

### **Список використаних джерел**

1. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness, 2021.
2. Davenport T. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 2020
3. Коваленко Н.О. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектору. *Економічний вісник НУБіП України.*, 2023, №2, с. 52–58.
4. Герасимчук В.Г. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. — К.: КНЕУ, 2019.
5. Мельник Л.Г. Інноваційний менеджмент: процесний підхід. — Суми: Університетська книга, 2022.

**Ганенко М.В.**, магістр 2 р.н.,  
ОП «Адміністративний менеджмент»,  
**Ковтун О.А.** к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

В умовах динамічних ринкових змін та високої конкуренції імідж підприємства стає ключовим чинником його стратегічного розвитку та економічної стабільності [1]. Сучасні компанії дедалі частіше розглядають імідж як складову нематеріальних активів, що безпосередньо впливає на фінансові результати, партнерські зв'язки та довіру споживачів [5]. Для українських підприємств, які функціонують у середовищі постійних економічних і політичних коливань, проблема ефективного управління іміджем є особливо актуальною. Позитивне сприйняття компанії з боку громадськості сьогодні не лише підвищує конкурентоспроможність, а й виступає запорукою довготривалого розвитку [2].

Імідж підприємства — це сформований у свідомості суспільства образ, який поєднує в собі емоційні та раціональні оцінки діяльності організації. Його структура охоплює низку елементів: якість товарів і послуг, корпоративну культуру, стиль керівництва, соціальну відповідальність, репутацію бренду та систему комунікацій [3]. Управління іміджем передбачає цілеспрямований процес формування й підтримання бажаного образу через комплекс управлінських і маркетингових рішень [4]. Ефективність цього процесу залежить від узгодженості дій усіх структурних підрозділів підприємства, а також від здатності керівництва стратегічно координувати зовнішні та внутрішні комунікації [5].

Аналіз досвіду українських компаній свідчить, що іміджевий менеджмент у більшості з них має несистемний характер. Часто заходи з формування позитивного образу зводяться до епізодичних PR-кампаній або рекламних акцій

без довгострокової стратегії. Серед основних проблем слід відзначити нестачу комплексного підходу, низький рівень розвитку корпоративної культури, відсутність внутрішньої комунікаційної політики та обмежене використання цифрових інструментів [2]. Водночас провідні українські підприємства демонструють позитивні результати завдяки впровадженню інтегрованих стратегій комунікацій, які поєднують брендинг, HR-менеджмент, PR та соціальну відповідальність бізнесу [3].

До сучасних напрямів управління іміджем належать розвиток корпоративної ідентичності, підвищення якості сервісу, створення привабливого бренду роботодавця, участь у соціальних і благодійних проектах, а також активна діяльність у цифровому середовищі [4]. Особливе значення має управління онлайн-репутацією, адже інтернет сьогодні формує перше враження про компанію [6]. Саме тому підприємства все частіше використовують моніторинг згадок у медіа, аналіз споживчих відгуків і створення власного інформаційного контенту. Важливо також забезпечити послідовність у зовнішньому та внутрішньому позиціонуванні, щоб заявлений образ відповідав реальним цінностям і поведінці персоналу [5].

Для наочності систематизуємо основні напрями формування позитивного іміджу підприємства у вигляді короткої таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Основні напрями формування позитивного іміджу**

<b>Напрямок управління</b>	<b>Основні інструменти</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Корпоративна ідентичність	Візуальний стиль, логотип, слоган, стандарти поведінки	Підвищення впізнаваності бренду
Комунікаційна політика	PR-кампанії, робота зі ЗМІ, соціальні мережі	Формування довіри громадськості
Соціальна відповідальність	Благодійні програми, екологічні ініціативи	Підвищення репутаційного капіталу
Внутрішня культура	Мотивація персоналу, корпоративні заходи	Єдність цінностей і поведінки працівників
Управління онлайн-репутацією	Моніторинг мережі, реагування на кризи	Зміцнення позитивного сприйняття компанії

Джерело: власна розробка автора

Застосування зазначених інструментів дозволяє підприємствам не лише підвищити рівень довіри споживачів, а й забезпечити стабільність розвитку навіть у кризових умовах [1]. Позитивний імідж сприяє залученню інвестицій, формує лояльність клієнтів і створює передумови для виходу на нові ринки. При цьому управління іміджем слід розглядати не як допоміжну функцію маркетингу, а як складову стратегічного управління, інтегровану в усі бізнес-процеси [5].

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективне управління іміджем підприємства є важливим інструментом зміцнення його позицій у конкурентному середовищі [2]. Для українських компаній актуальним завданням є розробка комплексних іміджевих стратегій, орієнтованих на інноваційність, відкритість і соціальну відповідальність [3]. У майбутньому саме іміджевий капітал стане тим ресурсом, який визначатиме успішність підприємств на національному та міжнародному ринках [6].

### **Список використаних джерел**

1. Біловодська, О. А. (2022). Управління іміджем підприємства в сучасних умовах господарювання. Вісник економіки транспорту і промисловості, (78), 89–95.
2. Гончар, Л. В. (2020). Імідж підприємства як чинник підвищення конкурентоспроможності. Економічний простір, (165), 112–120.
3. Ліщинська, В. В. (2021). Корпоративна соціальна відповідальність як елемент формування іміджу підприємства. Економічний форум, (2), 134–140.
4. Павленко, А. Ф., & Шульгіна, Л. М. (2019). Маркетинг у системі менеджменту підприємства. Київ: КНЕУ.
5. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (2019). Reputation and Corporate Strategy: Building Corporate Image in the 21st Century. Harvard Business School Press.
6. Davis, J. (2020). Managing Corporate Reputation and Brand Image. London: Routledge.

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Джужик Анна., Магістр 2 р.н.  
Альона ТЮРІНА, к.е.н., доцент,  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Успішний розвиток українських підприємств значною мірою залежить від їхньої ефективності в забезпеченні економічної безпеки. Основним об'єктом системи гарантування економічної безпеки підприємства виступає стабільний економічний стан суб'єкта підприємницької діяльності як у поточному, так і в довгостроковому періодах. Саме цей об'єкт визначає ключові особливості системи забезпечення економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства трактується як такий стан правових і виробничих відносин, організаційних зв'язків, а також матеріальних і інтелектуальних ресурсів, за якого досягається стабільність роботи, фінансово-комерційний успіх, науково-технічний прогрес та соціальний розвиток. Безпека підприємства виражається станом його виробничо-економічної системи, коли працюють механізми запобігання або мінімізації впливу загроз, що можуть порушити стабільність функціонування та розвиток організації.

На думку Крикавського Є. В., Люльчак З. С., економічна безпека є синтетичною категорією економічної теорії і політології. Економічна безпека – категорія універсальна, що здатна виявлятися на всіх рівнях, починаючи з національної економіки і закінчуючи окремо взятим підприємством [6, с.382].

На думку Данілової Е. І., «під економічною безпекою тієї або іншої системи потрібно розуміти сукупність властивостей стану її виробничої підсистеми, що забезпечує можливість досягнення мети всієї системи» [2, с.142].

Зубко Т. Л. вважає, що «економічна безпека – це стан економічної системи, який дозволяє їй розвиватися динамічно, ефективно і вирішувати соціальні задачі, і при якому держава має можливість виробляти і впроваджувати в життя незалежну економічну політику» [3, с.204]. Узагальнюючи вищесказане,

економічну безпеку слід розглядати як одну з найважливіших якісних характеристик економічної системи. Вона передбачає здатність підтримувати належні умови життєдіяльності населення та забезпечувати стабільний ресурсний фундамент для розвитку господарської діяльності.

Економічна безпека підприємства зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ключову роль у реагуванні на ці впливи відіграють – стратегічне мислення топ-менеджменту та стратегічний режим роботи підприємства [1, с.135].

Структурно схему системи управління безпекою підприємства наведено на рис. 1.

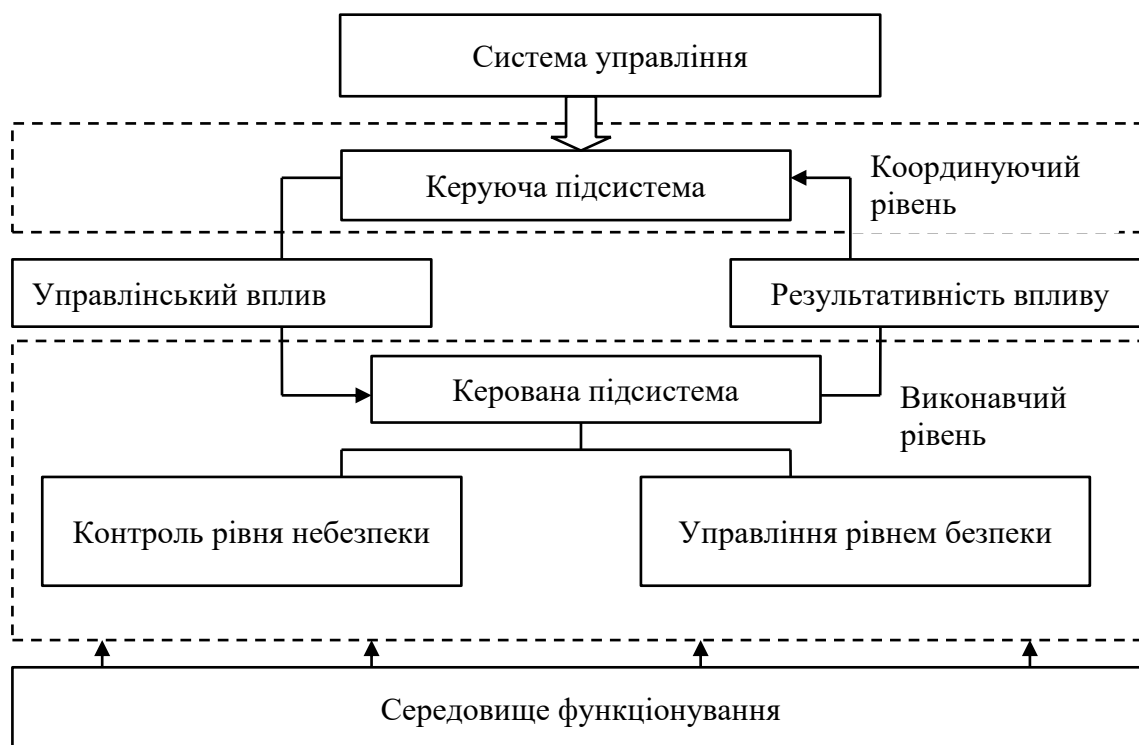


Рис. 1. Система управління економічною безпекою підприємства [3, с.153]

Системо управління економічною безпекою охоплює два основних рівні – координуючий і виконавчий. Координуючий рівень зосереджений на реалізації командно-контрольних процедур, які забезпечують узгоджену діяльність усіх елементів підсистеми управління економічною безпекою відповідно до стратегічних напрямків, визначених підприємством. Виконавчий рівень включає дві ключові функції:

- перша полягає у постійному моніторингу рівня небезпеки, що може виникати під час роботи підприємства;
- друга передбачає управління безпекою під час формування та реалізації управлінських рішень на всіх рівнях.

Робота виконавчого рівня спрямована на проведення чітко визначених процедур аналізу загроз і ризиків, що виникають у процесі функціонування структурних підрозділів підприємства.

Отже, в контексті економічної безпеки основною метою є забезпечення такого рівня функціонування системи, який є необхідним та достатнім для її збереження та розвитку. Це включає стимулювання економічної активності суб'єкта розвитку та формування управлінської системи, яка гарантує нормальну життєдіяльність, самореалізацію та подальший прогрес. Причинно-наслідкова структура між метою і результатом управлінського процесу вибудовується у вигляді послідовного ланцюга: потреба → мета → процес функціонування системи управління → результат.

#### **Список використаних джерел**

1. Гудзь О. Є., Шмалій Л. В. Інформаційно-комунікаційне забезпечення економічної безпеки підприємства: навч. посіб. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 211 с.
2. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : Європейська наукова платформа, 2020. 341 с.
3. Зубко Т. Л. Економічна безпека підприємства: виклики ХХІ сторіччя : монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 419 с.
4. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія / Г. В. Ситник та ін. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 283 с.
5. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / М. М. Караїм та ін.; за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Українська академія друкарства, 2021. 476 с.
6. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств : підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 693 с.

УДК 330.131.7:336(075.8).

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ТА КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Пісківець В.В.**, Магістр 2 р.н.,  
**Тюріна А.А.**, к.е.н., доцент  
кафедра адміністративного менеджменту та ЗЕД,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується нестабільністю ринкового середовища, зростанням інфляційних процесів, коливаннями валютного курсу, зміною законодавчих вимог і посиленням конкуренції. В таких умовах особливої ваги набуває питання управління ризиками, адже саме ефективна система ризик-менеджменту забезпечує фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Фінансовий ризик — це ймовірність втрати частини або всіх фінансових ресурсів у процесі діяльності підприємства [1]. Він охоплює ризики ліквідності, кредитні, валютні, інвестиційні, відсоткові, а також ризики зниження прибутковості. Комерційний ризик, у свою чергу, пов'язаний з невизначеністю у сфері збуту продукції, коливаннями попиту, поведінкою постачальників і конкурентів, зміною ринкової кон'юнктури [1].

Управління ризиками — це не лише фінансово-аналітичний, а й соціальний процес. Він включає формування культури відповідального прийняття рішень, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток корпоративної етики та залучення працівників до виявлення ризиків.

Управління ризиками на підприємстві повинно бути інтегроване в загальну систему стратегічного менеджменту. Запровадження комплексної системи управління ризиками дозволяє підвищити фінансову стійкість, зменшити втрати, забезпечити конкурентні переваги та стабільний розвиток підприємства.

Система управління ризиками на підприємстві ґрунтується на принципах комплексності, превентивності, безперервності, економічної доцільності та

гнучкості. Можна виділити 4 ключових етапи управління ризиками (рис. 1):



Рис. 1. Ключові етапи управління ризиками на підприємстві [2]

Для ідентифікації та оцінки ризиків використовують як кількісні, так і якісні методи. До якісних відносять експертні оцінки, аналіз сценаріїв, SWOT-аналіз, метод «дерева рішень», PESTEL-аналіз. До найпоширеніших кількісних методів включають:

- аналіз чутливості - оцінка впливу зміни ключових факторів на прибуток;
- метод Монте-Карло - моделювання можливих сценаріїв розвитку подій;
- метод Value-at-Risk (VaR) - вимірювання максимально можливих фінансових втрат за певного рівня довіри;
- метод коефіцієнтів ризику, що оцінює співвідношення прибутку до ймовірних втрат.

Сучасна практика доводить, що оптимальним є комплексний підхід, коли кількісна оцінка доповнюється якісним аналізом зовнішніх і внутрішніх чинників.

До інструментів, які найчастіше використовуються для зниження фінансових та комерційних ризиків на підприємстві відносять:

1. Диверсифікація діяльності — розширення напрямів бізнесу, асортименту продукції, ринків збуту.
2. Страхування ризиків — передача частини потенційних збитків страховій компанії.
3. Хеджування — використання фінансових інструментів (форварди, ф'ючерси, опціони) для зниження валютних і відсоткових ризиків.
4. Резервування коштів — формування резервних фондів для покриття

непередбачуваних втрат.

5. Оптимізація структури капіталу — підтримання збалансованого співвідношення власного й позикового капіталу.

6. Використання інформаційно-аналітичних систем — моніторинг ринку, відстеження трендів і своєчасне виявлення загроз. Варто зазначити, що запровадження системи Enterprise Risk Management (ERM) дозволяє здійснювати централізований моніторинг ризиків і забезпечує їх узгодженість із цілями підприємства.

У країнах ЄС та США при побудові системи управління ризиками на підприємстві використовують стандарт ISO 31000:2018 «Risk management — Guidelines», який визначає універсальні принципи управління ризиками: створення ризик-орієнтованої культури, інтеграція управління ризиками у всі бізнес-процеси, підзвітність керівництва та постійне вдосконалення процесів [3]. Більшість великих компаній застосовують COSO ERM Framework, який базується на взаємозв'язку між стратегією, продуктивністю та управлінням ризиками [4].

Серед сучасних тенденцій управління ризиками слід виділити цифровізацію аналітичних процесів, автоматизацію збору даних, використання штучного інтелекту для прогнозування ризикових ситуацій, а також розвиток корпоративної культури ризик-орієнтованого мислення.

Отже, ефективне управління фінансовими та комерційними ризиками є запорукою стійкості підприємства на конкурентному ринку. Формування комплексної системи ризик-менеджменту сприяє підвищенню прибутковості, зміцненню фінансової стабільності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

#### **Список використаних джерел**

1. Фінансовий менеджмент: підручник / (А.М. Поддєрьогін, Н.Д.Бабяк та ін); кер.авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 2-ге вид. перероб. – Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.
2. Крамаренко Г. О. Чорна О. В., Іванова М.І. Фінансовий менеджмент 2 ге

видання. Підручник. Київ: Центр учбової літератури 2019. 520 с.

3. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

4. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. COSO. 2017. URL: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>

УДК 631.147:637.1:658.5:620.9

## ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ МОЛОЧНОЮ ФЕРМОЮ

**Белозерських М.В.**, магістрантка 2 р.н.,  
ОП «Адміністративний менеджмент»  
**Ковтун О.А.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Історично фермерство на території України не обмежувалось лише землеробством чи тваринництвом. Тобто фактично, принципи циклічної економіки були присутні на території сучасної економіки давно. Для заготівлі кормової бази є потреба в рослинницькій діяльності і навпаки, для хорошої врожайності необхідне добриво. І саме тваринницький гній має вміст який є корисним для мікробіоми ґрунтів.

Повертаючись до сьогоднішніх днів, бізнес повинен бути не лише прибутковим, а й ефективним. Для того, щоб не стояти на місці і розвивати підприємство, необхідний сталий розвиток впровадження сучасних підходів. Основна ідея роботи полягає в тому, що впровадження інновацій, зокрема роботизації, сенсорів та Штучного Інтелекту (ШІ) – є ключовим шляхом для подолання кадрового дефіциту та стримування зростання собівартості виробництва в молочній галузі. Центральною концепцією дослідження є Точне тваринництво (Precision Livestock Farming). Основна ідея цього підходу - це перехід від реактивного до проактивного управління фермою. Такий підхід

забезпечує точність управлінських рішень, оскільки вони базуються на обґрунтованих обрахунках та об'єктивних даних, що мінімізує критичний вплив людського фактора. Метою дослідження було розробити та вивчити модель сучасної технологічної молочної ферми, що передбачає впровадження інноваційних технологій в управління діючим господарством та їх подальшу адаптацію до українських реалій.

Для досягнення цієї мети були визначені конкретні завдання: дослідити та проаналізувати ключові інноваційні технології управління, включаючи роботизоване доїння, автоматизовану годівлю, сенсорний моніторинг стада, програмне забезпечення та ІІІ. Крім того, необхідно було сформувати комплексний план інтеграції обраних технологій, а також прорахувати оптимальне поголів'я великої рогатої худоби, яке є необхідним для забезпечення круглорічного функціонування біогазового комплексу на території ферми.

Об'єктом дослідження визначено процес впровадження інноваційних технологій (автоматизовані системи годівлі та доїння, сенсорний моніторинг, ПЗ для управління стадом) та розрахунок ресурсного забезпечення біогазового заводу. Предметом дослідження є модель управління молочною фермою на основі даних, принципів "Точного тваринництва" та технології автоматизації виробничих процесів. У дослідженні використовувалися загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення), економічні (розрахунок собівартості та окупності інвестицій), статистичні (обробка зоотехнічних даних та КРІ), а також методи моделювання (формування циклічної економічної моделі ферми з БГУ).

Таблиця 1

Аналіз підходів до управління молочно-товарною фермою

Параметр	Традиційне управління	Інноваційне (Data-Driven) управління
Продуктивність праці	Низька (багато ручної праці)	Висока (людино-годин/тонна молока ↓)
Середній надій на корову	Помірний, нестабільний	Високий, прогнозований
Витрати кормів на 1л молока	Високі, неоптимізовані	Оптимізовані (знижені)

Точність виявлення хвороб	Низька (візуально, "по факту")	Висока (проактивно, за 2-3 дні до симптомів)
Час прийняття рішень	Довгий	Миттєвий (на основі даних у реальному часі)

Джерело: власна розробка.

Порівняльний аналіз підходів до управління молочно-товарною фермою демонструє суттєві переваги інноваційного підходу порівняно з традиційним управлінням: продуктивність праці є високою в інноваційному підході (низька витрата людино-годин на тонну молока), оскільки мінімізується ручна праця, тоді як у традиційному управлінні вона низька. Середній надій на корову стає високим і прогнозованим в інноваційній моделі, тоді як у традиційній він помірний і нестабільний.

Витрати кормів на 1 л молока суттєво оптимізуються і знижуються при Data-Driven управлінні, на відміну від високих і неоптимізованих витрат у традиційному підході. Точність виявлення хвороб зростає до високого, проактивного рівня (за 2-3 дні до симптомів), кардинально відрізняючись від низької точності традиційного візуального виявлення.

Час прийняття рішень стає миттєвим, оскільки рішення приймаються на основі даних у реальному часі, що протиставляється довгому часу прийняття рішень у традиційному менеджменті.

Інтеграція біогазової установки (БГУ) є критично важливою складовою для досягнення енергетичної автономії ферми та формування циклічної економіки. Цей підхід забезпечує ефективну утилізацію відходів та мінімізацію вуглецевого сліду, зокрема скорочення викидів метану, перетворюючи відходи на цінні ресурси.



Рис. 1. Модель інтеграції ферми з БГУ

Джерело: власна розробка.

У запропонованій моделі ферма (МТФ) виробляє Молоко як продукт і Гній як відходи. Гній подається у ферментатор для анаеробного бродиння. Продуктом цього процесу є Біогаз, який використовується для генерації власної енергії (електрика/тепло). Побічний продукт, дигестат, проходить сепарацію.

- Рідка фракція дигестату стає високоефективним, екологічно чистим добривом, яке повертається на поля.
- Тверда фракція є стерилізованою, сухою масою. Використовується як гігієнічна підстилка в корівниках, заміщуючи солому.

Таким чином, відходи ферми перетворюються на власну енергію та біодобрива для полів, а також гігієнічну підстилку для корівників.

Важливість показників ефективності (КРІ) полягає в тому, що вони забезпечують об'єктивну оцінку успішності впровадження інноваційної моделі управління молочною фермою. КРІ охоплюють ключові сфери — зоотехнічні, економічні та управлінські, надаючи чіткі цільові значення. Управління на основі даних дозволяє оперативно контролювати ці показники. Наприклад, КРІ допомагають перейти до високого, прогнозованого надою та оптимізованих витрат кормів, тоді як традиційне управління призводить до нестабільних і неоптимізованих результатів. Зрештою, КРІ дозволяють визначити, чи відповідає результат цілям, і забезпечують точність рішень, мінімізуючи людський фактор.

Проведене дослідження успішно обґрунтувало модель сучасної технологічної молочної ферми, яка базується на принципах Точного тваринництва (Precision Livestock Farming) та циклічної економіки. Центральна ідея дослідження, що полягає у переході від реактивного до проактивного управління за допомогою роботизації, сенсорів та Штучного Інтелекту (ШІ), доведена як ключовий шлях для подолання хронічних викликів аграрного сектору: кадрового дефіциту та зростання собівартості виробництва.

Таким чином, запропонована модель є не просто технологічним оновленням, а комплексним управлінським рішенням, адаптованим до українських реалій. Успішна реалізація цієї моделі потребує поетапного (модульного) підходу до інвестицій, активного залучення фінансування, а також системного навчання персоналу для роботи з високотехнологічним обладнанням. У підсумку, впровадження інноваційних технологій забезпечує не лише прибутковість, але й необхідну конкурентоспроможність і сталий розвиток молочної ферми на довгострокову перспективу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Біогаз: досвід США та українська перспектива. MilkUA.info: веб-сайт. URL: <https://milkuia.info/uk/post/biogaz-dosvid-ssa-ta-ukrainska-perspektiva>
2. Методики управління ефективністю: OKR проти KPI. Асоціація виробників молока (AVM): веб-сайт. URL: <https://avm-kc.org.ua/uk/post/metodiki-upravlinna-efektivnistu-okr-proti-kri>
3. Ян Гульсен. Сигнали коров. MSD Animal Health: PDF-матеріал. URL: <https://www.msd-animal-health.ru/wp-content/uploads/sites/19/2020/12/10.-%D0%AF%D0%BD-%D0%93%D1%83%D0%BB%D1%81%D0%B5%D0%BD-%D0%A1%D0%B8%D0%B3%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8B-%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2.pdf>

УДК 631.1:005.21:631.5

## **ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ В РОСЛИННИЦТВІ: ВІД ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Сердюк В.В.**, студентка,  
**Коваленко Н.О.**, к.е.н., доцент  
кафедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності  
НУБІП України, м. Київ, Україна  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Сучасний менеджмент виробничих процесів у рослинництві перебуває на критичному етапі трансформації, зумовленому потужним впливом двох глобальних факторів: зростанням кліматичної невизначеності та глибокою цифровізацією операційної діяльності. Традиційна управлінська парадигма, яка десятиліттями орієнтувалася на досягнення оптимальної організації ресурсів, максимізацію ефективності та неухильне дотримання жорстких технологічних карт, сьогодні демонструє свою обмеженість і недостатню стійкість. Специфіка аграрного виробництва, на відміну від промислового, полягає у його біологічній та агрокліматичній детермінованості, що означає, що виробничий цикл є жорстко обмеженим природними ритмами, а його результат залежить від чинників, які менеджмент не може контролювати безпосередньо. Унікальність полягає у незворотності технологічних операцій: будь-яка помилка, допущена на ранніх стадіях (наприклад, невідповідна глибина посіву, невчасно внесене добриво чи неякісний обробіток ґрунту), не може бути компенсована чи виправлена на пізніших етапах. Цей феномен підтверджується принципом бочки Лібіха, згідно з яким загальний успіх обмежується найслабшою ланкою в системі, навіть якщо інші елементи є високотехнологічними. В умовах, коли масштаби кліматичних змін посилюють агрокліматичні ризики, необхідність фундаментального переосмислення управлінських підходів стає критичною, вимагаючи від менеджменту не просто реактивного коригування, а проактивної адаптації.

Саме тому управлінська увага зміщується до адаптивного менеджменту, який стає новою філософією, що пронизує та модифікує всі класичні функції управління. Цей підхід забезпечує резильєнтність підприємства — його здатність швидко пристосовуватися до непередбачуваних зовнішніх збурень. Функція планування еволюціонує від лінійного до гнучкого сценарного, що передбачає розробку множинних варіантів дій (наприклад, для умов ранньої посухи, раптового перезволоження або нестачі ресурсів) та чітких механізмів швидкого переходу між ними, мінімізуючи простої та втрати. Організація виробничих процесів трансформується у бік децентралізації, вимагаючи надання певної операційної автономії низовим підрозділам. Це дозволяє приймати оперативні рішення безпосередньо на місцях (на рівні конкретного поля чи агротехнічного агрегату), забезпечуючи необхідну швидкість реакції, що є життєво важливим у сезонні пікові періоди.

Ключовим елементом, який уможливорює такий адаптивний перехід, є інтеграція інформаційних технологій (ІТ) як невід'ємної складової виробничого процесу. Це дозволяє функції контролю перейти з реактивного (перевірка кінцевого результату) до проактивного та превентивного моніторингу. Системи виконання виробництва (MES), технології цифрових двійників (digital twin) та мережі сенсорів (IoT) забезпечують безперервний збір верифікованих даних у реальному часі. Менеджмент отримує можливість не лише констатувати факт відхилення від плану чи технологічної карти, але й негайно реагувати та запобігати подальшому розвитку проблеми, наприклад, коригуючи норми внесення добрив або перерозподіляючи техніку. Таким чином, ІТ виступають інструментом, що перетворює потенційний ризик на керовану змінну.

Додатковим елементом, що забезпечує стабільність та підтримує адаптивність, є інтеграція принципів світового досвіду, зокрема філософії Lean Production (ощадливе виробництво) та Kaizen (безперервне вдосконалення). У сільському господарстві ці підходи трансформуються у щоденні малі покращення, що здійснюються кожним працівником, та зосереджуються на усуненні всіх видів втрат — від простоїв техніки та логістичних затримок до

дефектів у якості виконання польових робіт. Важливим інструментом є автономне обслуговування (autonomous maintenance), що є частиною системи ТРМ, коли оператори щоденно самостійно обслуговують свою техніку, мінімізуючи ймовірність позапланових ремонтів та збільшуючи коефіцієнт її використання.

В кінцевому підсумку, успішне управління виробничими процесами у сучасному рослинництві досягається лише через комплексний синтез: впровадження адаптивних управлінських рішень, що базуються на проактивному контролі та підтримуються інтегрованими цифровими системами, а також культурі постійного вдосконалення. Цей шлях є єдиним способом забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності агропідприємств в епоху високої непередбачуваності.

#### **Список використаних джерел**

1. Analysis of Climate Change Impacts on Agricultural Production and Adaptation Strategies for Farmers: Agricultural Policy Perspectives. *Global International Journal of Innovative Research*. 2025. Vol. 2, No. 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377355343\\_Analysis\\_of\\_Climate\\_Change\\_Impacts\\_on\\_Agricultural\\_Production\\_and\\_Adaptation\\_Strategies\\_for\\_Farmers\\_Agricultural\\_Policy\\_Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/377355343_Analysis_of_Climate_Change_Impacts_on_Agricultural_Production_and_Adaptation_Strategies_for_Farmers_Agricultural_Policy_Perspectives)
2. How Digital Twins Transform Manufacturing Execution Systems. Automation.com: веб-сайт. URL: [https://www.automation.com/en-us/articles/february-2025/digital-twins-transform-mes?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.automation.com/en-us/articles/february-2025/digital-twins-transform-mes?utm_source=chatgpt.com)

**УДК 338.439.02:658.8**

### **УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ**

**Кузуб І.Є.**, студентка

**Ібатуллін М.І.** к.е.н., доктор економічних наук,  
професор кафедри адміністративного менеджменту  
та зовнішньоекономічної діяльності,  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

На сучасному етапі розвитку економіки України зернова галузь посідає провідне місце у формуванні експортного потенціалу держави та забезпеченні

продовольчої безпеки. В умовах коливань цін на зернові культури, кліматичних змін, посилення державного та міжнародного регулювання, а також стрімкого впровадження інноваційних технологій, актуальним стає питання розробки ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств зернової галузі. Слід зазначити, що за умов воєнного стану ринкові умови та підходи до формування конкурентоспроможності підприємств зернової галузі зазнали суттєвих трансформацій, що зумовлює необхідність пошуку нових стратегічних рішень.

Конкурентоспроможність є однією з центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому. Конкурентоспроможність підприємства найчастіше пов'язують із такими властивостями, як: здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, послуги; здатність до продуктивного та ефективного функціонування; здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти [1].

В умовах сьогодення ключовим моментом в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є проблема необхідності врахування фактору невизначеності та ризику. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності представляє собою процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало змогу керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію і контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання [2].

Із початком повномасштабної агресії російської федерації у 2022 році зерновий сектор України зазнав суттєвих випробувань. Блокування портів, пошкодження інфраструктури, замінування сільськогосподарських угідь, скорочення посівних площ, проблеми з логістикою та зростання собівартості виробництва створили значні бар'єри для функціонування галузі. Крім того,

виникла необхідність переорієнтації експортних потоків, адаптації до нових ринкових умов і посиленої конкуренції на світовому ринку зерна.

Аналіз рівня урожайності та обсягів зібраного врожаю дозволяє виявити значні зміни та тенденції, що відображають вплив різноманітних факторів, зокрема геополітичної ситуації, на аграрний сектор України, рис. 1.

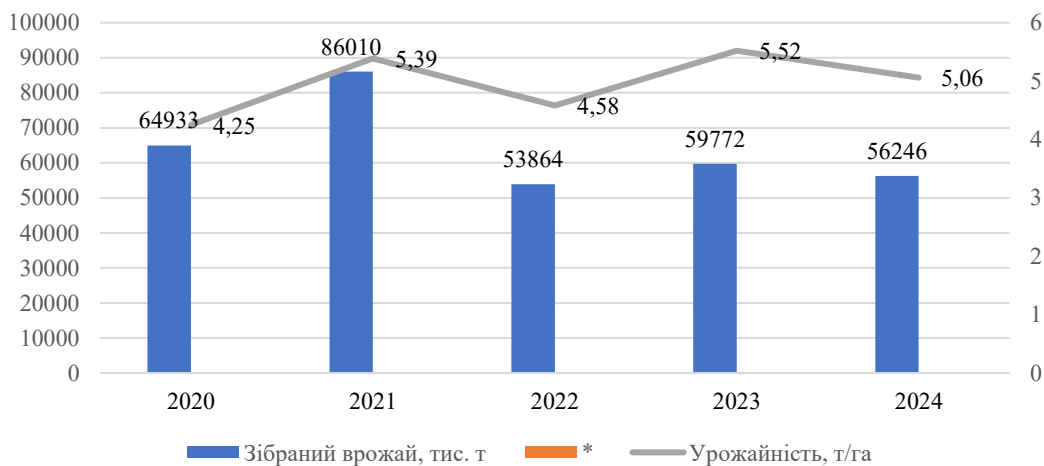


Рис. 1. Динаміка зібраного врожаю та урожайності в Україні 2020-2024.

*Джерело: сформовано на основі даних [5]*

У 2022 році, незважаючи на те, що урожайність знизилася лише до 4,58 т/га, загальний обсяг зібраного врожаю скоротився до 53 864 тис. тонн. Таке різке падіння при відносно невеликому зниженні продуктивності свідчить передусім про значне скорочення посівних площ через окупацію частини територій, замінованість полів та логістичні обмеження. Основний удар був нанесений не по родючості ґрунтів, а по доступності земель для обробітки. У 2023 році спостерігалось вражаюче відновлення урожайності до 5,52 т/га, що дозволило збільшити загальний обсяг зібраного врожаю до 59 772 тис. тонн, навіть за умов обмеженої або стабілізованої площі посівів. Це свідчить про високу адаптивність та ефективність українського аграрного сектору, який на контрольованих територіях зміг досягти рекордної продуктивності завдяки оптимізації виробничих процесів, впровадженню передових технологій і концентрації ресурсів на найпродуктивніших землях. У 2024 році урожайність підвищилась до 5,06 т/га, що спричинило зменшення загального збору врожаю до 56 246 тис. тонн [4].

Приватне акціонерне товариство «Західний торгово-промисловий дім» здійснює діяльність за кількома напрямками, серед яких провідним є зберігання зернових культур на власному елеваторі, що формує основну частину його виробничо-господарського потенціалу. Перспективи розвитку ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім» безпосередньо залежать від тенденцій та динаміки розвитку аграрного сектору, в межах якого підприємство здійснює свою діяльність. Функціонування товариства тісно пов'язане з розвитком сільськогосподарського виробництва, зокрема із підвищенням ефективності зберігання, переробки та експорту зернових культур. Війна виявила слабкі місця виробничо-збутової ланки та підкреслила необхідність трансформації підходів до організації експорту, бізнес-процесів і логістики.

Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства напряму залежить ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах триваючої війни та передбачає реалізацію комплексу заходів за чотирма ключовими напрямками (рис. 2).

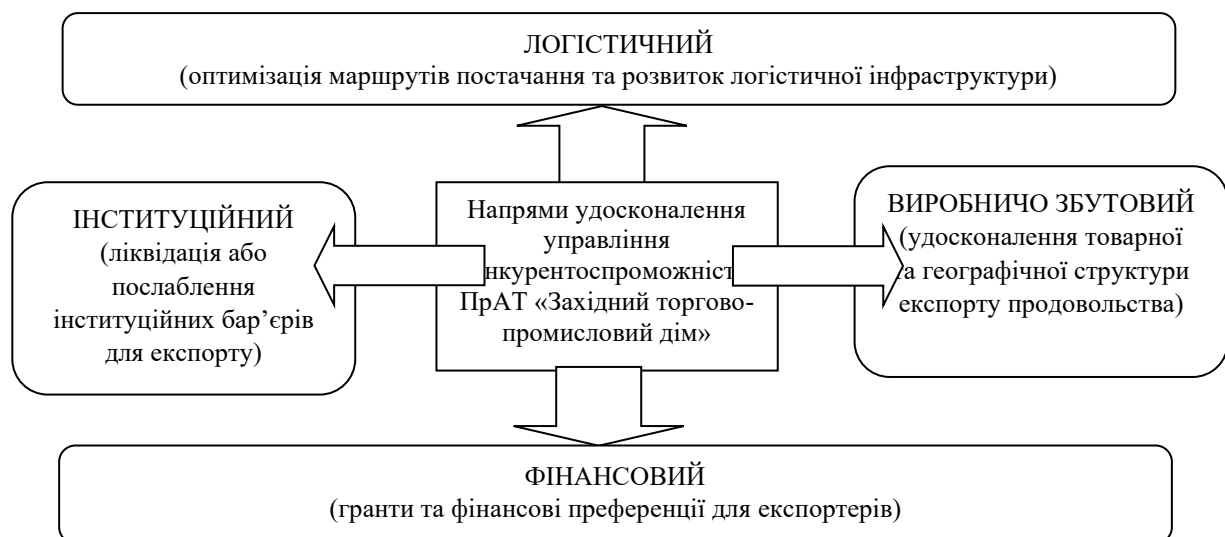


Рис. 2. Напрями удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Західний торгово-промисловий дім»

*Джерело: сформовано на основі [1]*

Пріоритетними заходами є диверсифікація виробництва, збільшення частки переробленої продукції, розширення географії поставок, пошук альтернативних

маршрутів і нових партнерів. Для ефективної реалізації цих завдань потрібна координація зусиль підприємства, державних органів і міжнародних структур. Отже, це дозволить диверсифікувати експорт, продовжити ланцюги доданої вартості і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

### Список використаних джерел

1. Бобченко А.З. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу в умовах російсько-української війни. Економіка та суспільство. Випуск №65, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-111> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес», №3-4(40), 2022. С. 24-28. URL: 10.31673/2415-8089.2022.032328 (дата звернення: 01.11.2025).
3. Котельнікова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability. № 4, 2022. с. 101-108. URL: [https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37612/13\\_%d0%9a%d0%be%d1%82%d0%b5%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37612/13_%d0%9a%d0%be%d1%82%d0%b5%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 01.11.2025).
4. Побоченко Л., Татаренко Н., Прокоп'єва А. Сучасні тренди розвитку світового ринку зерна в умовах війни в Україні. Економіка та суспільство, (48). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-29>. (дата звернення: 02.11.2025)
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2025).

УДК 663.2:339.5 (061.1)

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ВИНА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

**Мазур І.А.**, студентка магістратури 2 р.н.  
**Ковтун О.А.**, к.е.н., доцент кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

Управління процесами виробництва та реалізації вина є складним багаторівневим завданням, що охоплює технологічні, організаційні, нормативні та логістичні компоненти. Виноробство як галузь поєднує аграрну та промислову складову, а її ефективне функціонування залежить від чіткого управління на кожному етапі виробничого циклу. В умовах євроінтеграції та війни ці процеси набувають особливої актуальності, оскільки вимагають адаптації до нових викликів, стандартів і ринкових умов [1].

Виробничий процес у виноробстві включає низку послідовних етапів: вирощування винограду, його збір, відділення гребенів, дроблення ягід, ферментацію, мацерацію (для окремих типів вин), витримку, стабілізацію, освітлення, фільтрацію, бутелювання та контроль якості готової продукції. Кожна стадія має критичне значення для формування органолептичних властивостей вина, його стабільності та відповідності стандартам. Наприклад, ферментація – це ключовий біохімічний процес, під час якого дріжджі перетворюють цукри винограду на етиловий спирт і ароматичні сполуки. Витримка, особливо в дубових бочках, сприяє розвитку складного смакового профілю, а стабілізація забезпечує збереження якості при транспортуванні та зберіганні [2].

Управління виробничими процесами охоплює чотири основні функції: планування, організацію, контроль і оптимізацію. Планування передбачає визначення термінів збору, обсягів виробництва, закупівель сировини. Організація включає розподіл ресурсів, вибір технологій, логістичне забезпечення. Контроль здійснюється через моніторинг якості та відповідність

стандартам, зокрема ДСТУ 4806:2007 (в Україні) та міжнародним нормам OIV. Оптимізація спрямована на зменшення втрат, підвищення ефективності та автоматизацію процесів [3].

Особливу увагу слід приділити якості сировини - винограду, який є надзвичайно чутливим до кліматичних умов. В Україні сировина повинна відповідати вимогам ДСТУ 4806:2007, які охоплюють органолептичні та фізико-хімічні показники: колір, прозорість, аромат, смак, вміст цукру, кислотність, екстрактивність, об'ємну частку етилового спирту [3].

Реалізація виноробної продукції в умовах війни зазнала суттєвих змін. Повномасштабне вторгнення з 2022 року спричинило порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності, обмеження експорту, дефіцит пакувальних матеріалів та руйнування виробничої інфраструктури. За даними ГО «Укрсадвинпром», Україна втратила понад 16 тис. га виноградників, що становить майже 40% довоєнного фонду. Особливо постраждали південні регіони – Одещина, Миколаївщина, Херсонщина - де зосереджено понад 70% виноградників. Руйнування шато, мінування полів, розкрадання складів, втрата обладнання та пакувальних ліній поставили під загрозу існування багатьох виноробень [4].

Військовий стан передбачав тимчасову заборону на продаж алкогольної продукції в багатьох регіонах, що спричинило різке падіння обсягів реалізації. У березні 2022 року збут вина впав на 58%, коньяку – на 66%, ігристих вин – на 67% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Водночас з'явився тренд на «антистресне споживання», коли вино розглядається як засіб емоційного відновлення [6].

До війни більша частина експорту вина здійснювалося через морські порти. Їх блокування призвело до проблем з логістикою, а також до зростання вартості транспортування, дефіциту пляшок, корків, етикеток, а також ускладнення митного оформлення. Виробники змушені переорієнтуватися на наземні коридори, імпортувати пакувальні матеріали з ЄС, використовувати залізничні контейнери.

## Ринок вина в Україні

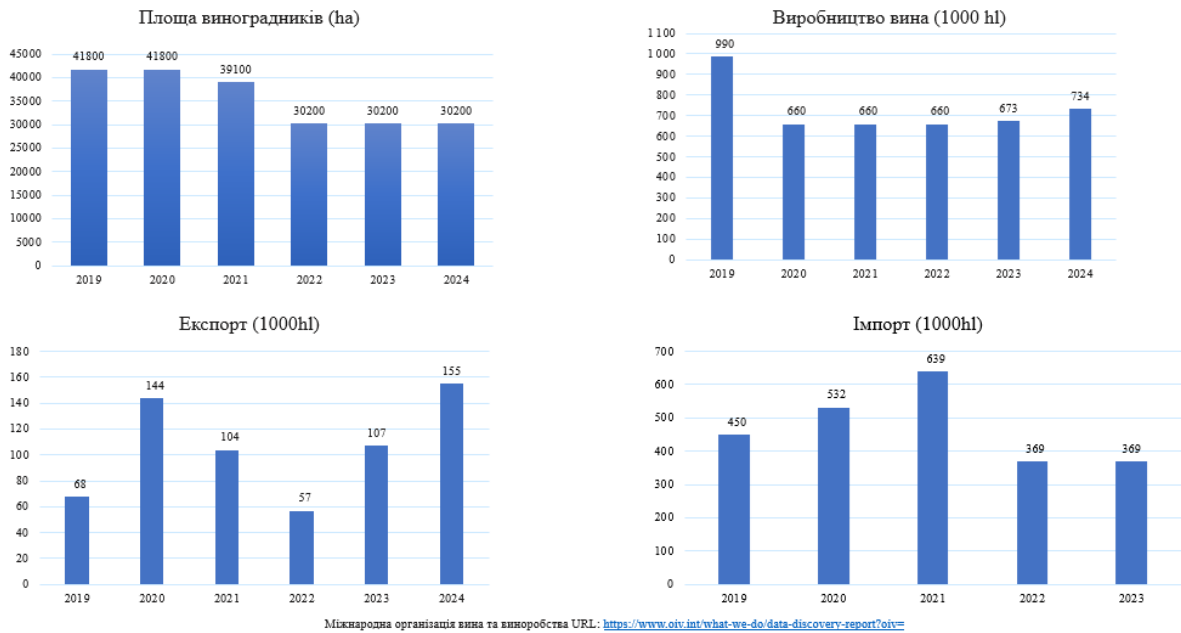


Рис. 1. Аналіз ринку вина в Україні

Джерело: створено автором на основі звітності [5]

Основні канали реалізації – роздрібна торгівля, HoReCa, дегустаційні тури та експорт – зазнали суттєвих змін. Відбулося активне розширення онлайн-каналів збуту: власні сайти, маркетплейси, соціальні мережі стали основними інструментами реалізації.

У 2023 році в Україні залишилось близько 160 виноробень, з яких понад 40 – крафтові, що виробляють до 100 тис. літрів вина на рік [7]. Частка українського вина на внутрішньому ринку становить лише 34%, ще 10% припадає на продукцію, марковану як «псевдо-Грузія».

Євроінтеграція відкриває нові можливості для українського виноробства, але, водночас, вимагає відповідності європейським нормам.

Регулювання виноробного сектору в Європейському Союзі базується на комплексному підході, що охоплює всі етапи виробництва, обігу та контролю якості продукції. Основою є Регламент (ЄС) №1308/2013, який інтегрований у Спільну аграрну політику (CAP) і забезпечує єдину нормативну рамку для всіх країн-членів. Він включає механізми фінансування, моніторингу, сертифікації та підтримки виробників. На відміну від цього, в Україні регулювання виноробства

досі залишається фрагментованим: окремі аспекти врегульовані різними законами - від Закону «Про виноград та виноградне вино» до податкових змін і статистичних методик. Проте ухвалення Закону №3928-IX у 2024 році, який набуде чинності з 1 січня 2026 року, свідчить про прагнення до уніфікації та гармонізації з європейськими підходами [8].

Одним із ключових елементів є система географічних ідентифікацій (PDO/PGI), яка в ЄС регулюється Регламентами 2019/33 та 2019/34. Вони встановлюють чіткі процедури реєстрації, захисту, заперечень і контролю, а також узгоджені з міжнародною угодою TRIPS (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights). В Україні аналогічні положення закладені в законопроекті №9139, який передбачає реєстрацію географічних назв, але система ще не запущена. Відсутність процедур заперечень, прозорих реєстрів та міжнародної взаємодії залишається викликом [8].

Щодо енологічних питань, ЄС має чітко визначений перелік дозволених технологій, вимог до побічних продуктів, утилізації та стандартів якості, що базуються на рекомендаціях OIV (Регламенти 2019/934, 2019/935). В Україні контроль якості здійснюється через дегустаційні комісії та декларації відповідності, однак відсутня уніфікована система енологічних стандартів, що відповідають міжнародним нормам. Це створює бар'єри для експорту та потребує адаптації національних практик до стандартів OIV [8].

У сфері обліку та простежуваності виробництва ЄС використовує централізований виноградний реєстр, обов'язкові декларації, внутрішній та зовнішній облік, а також регулярні перевірки (Reg. 2018/273, 2018/274). Україна передбачає створення аналогічного «Виноградарсько-виноробного реєстру», однак його запуск ще не відбувся. Методологічні положення Держстату щодо обліку винограду вже діють, що створює основу для подальшої цифровізації та інтеграції з контролюючими органами.

Схема дозволів на посадку виноградників у ЄС діє до 2045 року з проміжними переглядами (2028, 2040) і враховує критерії сталого розвитку, генетичної різноманітності та рентабельності. В Україні посадка виноградників

регулюється загальними земельними нормами, а нове законодавство передбачає лише реєстрацію ділянок без окремої системи дозволів. Для забезпечення сталого розвитку галузі доцільно впровадити систему авторизацій, подібну до європейської [8].

У підтримці малих виробників ЄС реалізує національні програми, що включають модернізацію, страхування, просування та інвестиції (Reg. 2016/1149, 2017/256, 2021/2115). В Україні вже зроблено значні кроки: спрощено ліцензування, введено декларації відповідності, встановлено податкові пільги для виробників з обсягом до 10 тис. декалітрів на рік. Наступним етапом має стати розширення фінансової підтримки, доступ до кредитування та участь у міжнародних програмах.

У сфері маркування продукції ЄС встановлює чіткі вимоги до етикетування, включаючи зазначення походження, категорії вина та традиційних термінів. Продукція, що не відповідає вимогам, вилучається з ринку. В Україні маркування гармонізується з європейськими стандартами, однак контроль за відповідністю ще не систематизований. Необхідно створити механізм перевірки, процедури вилучення та систему корекції маркування [8].

Управління процесами виробництва та реалізації вина в умовах євроінтеграції та в умовах війни це надзвичайно складний, але водночас цікавий процес. Він потребує комплексного підходу, що поєднує адаптацію до європейських стандартів та викликів під час війни, модернізацію технологій, стратегічне планування та ефективний маркетинг. Євроінтеграційний вектор розвитку створює нові можливості для наших виноробів, зокрема сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, активізує інвестиційні процеси та розширення експортного потенціалу. Водночас він дозволяє продемонструвати міжнародним партнерам, що навіть в умовах воєнних викликів Україна зберігає здатність до сталого функціонування, модернізації та інтеграції у європейський економічний простір.

## Список використаних джерел

1. Організація виробничого процесу. *Головна Elib LNTU*. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/Електроний%20посібник%20з%20Організації%20виробництва%20ЛУЦЬК/page8.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Електроний%20посібник%20з%20Організації%20виробництва%20ЛУЦЬК/page8.html)
2. Р. Е. McGovern. "The Origins and Ancient History of Wine." The University of Pennsylvania Museum of Archaeology and Anthropology, Jun. 2008.
3. ДСТУ 4806:2007 Вина. Загальні технічні умови. Зі Зміною № 1 та Поправкою. *БУДСТАНДАРТ Online - нормативні документи будівельної галузі України*. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=77106](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77106)
4. Служба новин. Вплив російської агресії на виноробну галузь. *Агрополіт - гаряча агрополітика*. URL: <https://agropolit.com/news/29403-ukrayina-vtrabila-zachas-rosiyskoji-agresiyi-shistnadtsyat-tisyach-vinogradnikiv>
5. Міжнародна організація вина та виноробства URL: <https://www.oiv.int/what-we-do/data-discovery-report?oiv=>
6. Економічна правда. Знищені виноградники, вкрадені росіянами колекції вин: як війна впливає на виноробну галузь. *Економічна правда*. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/03/22/698313/>
7. Юлія Зверькова. Загартовані під час війни. Що таке Wines of Ukraine та як розвиваються крафтові вина України сьогодні. *NV FOOD*. URL: <https://nv.ua/ukr/food/eat/shcho-take-wines-of-ukraine-diyalnist-spivprasya-z-mizhnarodnimi-partnerami-ta-populyarizaciya-vina-50400320.html>.
8. Елліна Юрченко/Ellina Yurchenko. ВИНО: ОГЛЯД НОРМАТИВНОПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ЄС ТА УКРАЇНІ / WINE: REGULATORY FRAMEWORKS OF EU AND UKRAINE AT A GLANCE. *Kyiv School of Economics - Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/04/WIne.pdf>.

**UDC 658:339.944**

**FORMATION OF THE POTENTIAL OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY  
OF AN ENTERPRISE: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS**

**Zhou Yichen** student

**Mishchenko I.A.**, Phd , Associate Professor of the Department  
administrative management and foreign economic activity  
*National University of Life Resources and  
of Nature Management of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

In the current conditions of globalization and integration of Ukraine into the world economic space, the ability of enterprises to effectively carry out foreign economic activity (FEA) is becoming a key factor in their competitiveness and sustainable development. The potential of FEA is not just a set of available resources, but a dynamic system of opportunities that allows a business entity to adapt to the requirements of international markets, minimize risks and ensure economic growth. The relevance of the topic is due to the need to find new ways to optimize export-import operations and form strategies for entering foreign markets in a changing business environment.

The potential of foreign economic activity of an enterprise is an integrated ability of a business entity to effectively use available and attracted resources to carry out export-import, investment and cooperation operations in order to achieve strategic goals in the international market. This is a dynamic category that reflects not only the current state of resources, but also hidden opportunities (reserves) that can be mobilized when the market situation changes [1], [3].

The complex structure of foreign economic activity potential encompasses several interrelated elements that provide a synergistic effect:

- Resource potential - Material and technical base, financial resources, human resources and information support.
- Production capacity - The ability of an enterprise to produce competitive products that meet international quality standards (ISO, GMP, etc.).

- Export-import potential - Opportunities for effective implementation of trade operations, the presence of established sales channels and partnerships .
- Innovation and investment potential - The ability to introduce the latest technologies, attract foreign investment, and adapt innovative products for foreign markets [2].
- Management potential - The effectiveness of the organizational structure of foreign economic activity management, the competence of managers and the ability to strategic planning.

The formation of foreign economic activity potential is a complex iterative process that goes through a number of consecutive stages:

- The diagnostic stage is an analysis of the internal environment of the enterprise (SWOT analysis), an assessment of available resources and the identification of "bottlenecks" that hinder access to foreign markets.
- Goal setting - determining the strategic goals of foreign economic activity (for example, diversifying markets, increasing the share of exports, cooperation with foreign partners).
- Resource provision - accumulation of necessary financial, labor and technological resources. At this stage, issues of product certification and production modernization are resolved.
- Organizational stage - creation or adaptation of appropriate organizational structures (foreign economic activity department, trading house, etc.), distribution of functions and powers [4].
- Implementation and control - directly implementing operations, monitoring results, and adjusting the strategy in accordance with changes in the external environment.

The formation of foreign economic activity potential is influenced by two groups of factors:

- Internal - the level of technological equipment, financial stability, personnel qualifications, innovative activity.

- External - the situation in world markets, tariff and non-tariff regulation, political stability, currency fluctuations and the competitive environment.
- Methodological assessment tools. Assessment of foreign economic activity potential is a necessary condition for making informed management decisions. It is based on a combination of quantitative and qualitative methods:
  - Quantitative methods - Calculation of export activity indicators, export profitability, share of export products in total production, liquidity and solvency ratios.
  - Qualitative (expert) methods - assessment of the company's image, the level of management adaptability, the reliability of partners, and external environmental risks.
  - Matrix methods - using matrices (e.g., GE/ McKinsey ) to position products in foreign markets.

For a comprehensive assessment, it is advisable to use an integral indicator that combines local assessments of resource, production, and marketing potential.

The development of foreign economic activity potential should take place within the framework of the chosen strategy, which may be aimed at:

- Intensification of exports - improving product quality, reducing costs, and intensifying marketing efforts.
- Diversification of activities - expansion of the product range and geography of sales markets to spread risks.
- Business internationalization - creation of joint ventures, participation in international production chains, attraction of foreign investments.
- Digitalization of foreign economic activity processes - implementation of modern information systems for managing logistics, customs clearance, and interaction with partners.

The formation of the potential of foreign economic activity is the foundation for the successful integration of the enterprise into the world economic system [5]. This is a continuous process that requires a systematic approach to resource management, constant monitoring of the external environment and flexibility in decision-making. The effective development of the potential of foreign economic activity is ensured through the synergy of production, personnel, financial and innovative capabilities, as

well as through the implementation of effective mechanisms of strategic planning and control. In the conditions of modern instability, the priority is not only to increase export volumes, but also to ensure the adaptability and resilience of the enterprise to global challenges.

#### **References:**

1. Mogilova A., Shchepansky E. Foreign economic potential of the enterprise: essence, structure and directions of improvement. *Economic Theory and Law* , 2024.
2. Polyakova Ya.O. Management of foreign economic activity: a textbook . KhNEU named after S. Kuznets , 2018.
3. Kubiv S.I. Methodological approaches to assessing the development of an enterprise's foreign economic activity. *Entrepreneurship and Trade*, 2020.
4. Alekseeva KA, Mishchenko IA 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\(54\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)) 520-533 pp.
5. Babiy I.V. Formation and application of the strategy for the development of foreign economic activity of industrial enterprises. *Investments: practice and experience*, 2018.

**UDC 339.9:005.332.4**

### **STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF THE COMPANY'S INTERNATIONAL ACTIVITIES: THEORETICAL BASIS AND PRACTICAL APPLICATION**

**Lu Wanli** student  
**Mishchenko I.A.**, Phd , Associate Professor of the Department  
administrative management and foreign economic activity  
*National University of Life Resources and  
of Nature Management of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

The development of a company's international activities is a critically important factor in ensuring long-term competitiveness in the context of global economic

globalization, digital transformation, and high dynamics of the external environment. The strategy of international activities is a key tool that determines the ways for an enterprise to enter foreign markets, ways to achieve competitive advantages, and mechanisms for adapting to changes in the global business environment. The relevance of the topic is due to the need for Ukrainian enterprises to integrate into international markets, insufficient capacity of the domestic market, and the need to diversify risks through geographical expansion of activities. A modern strategy for the development of international activities requires a systematic approach that combines analytical soundness, strategic forecasting, and flexibility of management decisions [1].

An international business strategy is a comprehensive plan that defines how a company will expand beyond its domestic market to increase revenue, profitability, and market share by taking advantage of global market opportunities. It involves identifying potential international markets, analyzing cultural differences, and developing competitive advantages in those markets. An international business strategy is part of a company's corporate strategy and requires the organization to develop an international culture at all levels of management, starting with senior management [2].

Developing an international strategy requires detailed planning and careful research, including defining objectives for entering foreign markets, conducting market research, assessing the company's export potential, and analyzing the competitive environment. The main goal of a global business strategy is to achieve long-term success by moving beyond a focus on costs and efficiency to a broader strategic perspective that encompasses opportunities for innovation, growth, and risk management [3].

Motives and factors for companies entering international markets. Companies entering the international arena allows them to attract new customers, reduce the risk of losses through diversification, increase competitiveness and increase the capitalization of the enterprise. The main motives for internationalization include:

- expanded market opportunities and access to larger markets;
- diversification of risks and reduction of dependence on the domestic market;

- access to new resources (raw materials, technological, human);
- economies of scale and volume of production;
- improving brand image and enhancing international reputation;
- possibility of full utilization of production capacities .
- the requirements of the company's customers who are served beyond national borders.

Among the factors that determine the need and possibility of enterprises entering the foreign market, there are market potential and market environment factors, technological, economic and competitive factors. At the same time, there are also problems of international activity: different languages and cultures, regulatory and legal complexities, logistical and operational problems, financial risks, high competition and barriers to market entry [4].

Strategic international planning is the process of developing a long-term vision for an organization's foreign trade activities and creating a plan to achieve this vision. It involves analyzing the current situation of the organization, including its internal and external environment, identifying strengths and weaknesses, opportunities and threats, and setting goals and objectives to achieve the strategic vision [5].

In forming a strategy for the development of international activities, enterprises distinguish two main stages, basic stage (development):

- Formation of the strategy's purpose and goals to be achieved;
- Assessment of the external and internal environment of the enterprise;
- Establishing an analytical basis for making management decisions regarding the choice of a strategy for developing international activities;
- Choosing a strategy and its alternatives.
- Testing stage :
- Consistent implementation of the international activity strategy in accordance with the established plan;
- Constant monitoring and analysis of strategy implementation;
- It is possible to adjust the strategy based on the monitoring results.

The strategic planning process for international operations typically includes four main stages: strategic analysis (SWOT analysis, market research, financial data review), strategic direction definition (setting goals and objectives, defining KPIs), action planning (developing a plan to achieve goals), and implementation with monitoring. To develop an effective international business strategy, the following steps must be taken:

- Defining goals – formulating what the company seeks to achieve by entering new markets (increasing revenue, reducing costs, accessing new customers);
- Conducting market research – a thorough study of local culture, cultural differences, and potential demand for products or services;
- Competitive environment analysis – research into the strengths and weaknesses of competitors in target markets;
- Assessment of resources and capabilities – determination of the export potential of the enterprise;
- Development of a market entry plan – selection of exit methods (export, joint venture, direct investment);
- Defining performance indicators – establishing a system of indicators to assess the effectiveness of international activities.

International business practice identifies three main strategies for entering a foreign market. Export is the export of goods abroad that are sold to foreign buyers for the purpose of their direct consumption, sale or processing. There are Indirect export – selling goods on the foreign market through independent marketing intermediaries. This is the least risky method, does not require large investments, but limits control over sales; Direct export – selling goods on a foreign market independently. Provides greater control, but requires the creation of your own sales network and greater resources.

The advantages of exporting include minimal initial investment, low risk, and keeping production on the national territory. The disadvantages include high transportation costs, customs barriers, and limited market control.

Joint venture is a combination of efforts of partners from at least two countries to organize a joint commercial business. Contractual forms of joint venture include. Licensing – the transfer to the licensee of the right to use a production process, patent, trademark in exchange for a fee or license payment. Contract manufacturing – an agreement with foreign manufacturers to manufacture products using the customer's technology. Franchising is granting the right to use a company's business model and brand. Investment forms include. Joint ownership – creating a company with a foreign partner with the division of capital and management. Creating strategic alliances is a long-term partnership to achieve common goals.

Direct investment involves long-term capital investments in enterprises, socio-economic programs, entrepreneurial and innovative projects abroad. This is the riskiest, but also the most profitable way to enter foreign markets, providing full control over operations. Among the strategies for growing international activity are:

Internationalization strategy - associated with constant and thorough research of foreign markets, relevant in a period of intensifying competition, the desire for full utilization of production capacities, minimizing risks and increasing financial benefits. Centered diversification strategy – supplementing the range with products that are similar to the company's products from a technical or marketing standpoint, in order to achieve a synergy effect and expand the potential market;

Conglomerate diversification strategy is the expansion of the enterprise through the production of new products that are technologically unrelated to existing ones.

International business strategy is a system-forming tool for ensuring the competitive advantages of an enterprise in the global market. Business strategy determines how the enterprise plans to compete in a specific product market, that is, how it will satisfy the diverse, dynamic and changing needs of consumers more effectively than other market 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 partnership relations in international markets;
- digital transformation and the implementation of artificial intelligence.

When implementing strategic planning for international activities, the company's administration should take into account the following approaches to management. Strategy adaptability – the ability to respond quickly to changes in the external and internal environment. Constant monitoring of the external and internal environment of the enterprise. Increasing the role of intellectual capital as a key strategic resource. Development of the strategic vision of the company's employees at all levels. Flexibility of strategy – the ability to adjust depending on the situation. Improving partnership relations with international counterparties.

Key factors in implementing an international business strategy are a global approach and mindset across the entire enterprise, clear motivation and commitment to international activities, appropriate adaptation to market characteristics, and proactive search for growth opportunities in foreign markets.

The strategy for the development of a company's international activities is a comprehensive tool for ensuring long-term competitiveness in the context of globalization. It determines the ways and methods of entering foreign markets, ways of achieving competitive advantages and mechanisms for adapting to changes in the international business environment. The formation of an effective strategy requires a systematic approach, which includes defining goals, analyzing the external and internal environment, choosing the optimal forms of entering the market and constant monitoring of implementation.

The main strategies for entering international markets are exporting, joint ventures and direct investment, each of which has its own advantages and disadvantages depending on the resources of the enterprise, the characteristics of the target market and strategic goals. Successful implementation of the international strategy is ensured through adaptability, flexibility, development of intellectual capital and 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 to maintain 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 KA, Mishchenko IA 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](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54) 520-533 pp).
5. Kurei O.A. Business strategy of an international company: evolution of content, approaches and modern interpretations. Economy and society, 2025.

**УДК 005.32:005.95.96**

#### **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Степаненко Я. Г.**, студент,  
**Ралко О. С.** к.е.н., доцент  
кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД  
*Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ, Україна*

В умовах глибоких суспільних трансформацій та зростання зовнішніх викликів, ефективне управління персоналом набуває критичного значення. Воно неможливе без урахування соціально-психологічних чинників, які визначають поведінку працівників, рівень їхньої мотивації, згуртованість колективу та якість комунікацій в умовах організаційних змін [1]. Ці аспекти розглядаються як система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування

сприятливого психологічного клімату, підвищення ефективності трудової діяльності та розвиток корпоративної культури.

Мотивація є одним із провідних елементів соціально-психологічної системи управління. Вона визначає готовність працівників до ефективної діяльності, сприяє ініціативності та самореалізації [2]. Важливу роль відіграє також стиль керівництва, що формує характер взаємодії між керівниками та підлеглими. Доведено, що демократичний стиль сприяє розвитку довіри, партнерства й творчого підходу до роботи [3], тоді як надмірний авторитаризм може знижувати мотивацію та призводити до психологічного напруження.

Психологічний клімат у колективі виступає інтегральним показником соціально-психологічного стану організації [4]. Він базується на довірі, взаємоповазі, підтримці та справедливості. Формування позитивного клімату сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню задоволеності працею та зміцненню командної взаємодії.

Соціальна підтримка стає ключовим чинником стабільності колективу, адже сприяє формуванню відчуття належності до команди та зменшує ризики емоційного вигорання [5], що є особливо актуальним в умовах підвищеного психологічного навантаження. Ефективне управління конфліктами, розвиток навичок емоційного інтелекту та тимбілдинг є важливими засобами формування здорового робочого середовища, особливо в контексті кардинальних організаційних змін [1]. Взаємозв'язок цих чинників та їхній сукупний вплив на ефективність діяльності персоналу представлено на Рис. 1.



Рис. 1. Модель впливу соціально-психологічних чинників на ефективність діяльності персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Отже, соціально-психологічні аспекти управління персоналом виступають ключовим фактором, що забезпечує не просто гармонійне поєднання, а синергію між організаційними цілями та людськими ресурсами. Вони формують сприятливе середовище, засноване на довірі та взаємній підтримці, яке є необхідною умовою для професійного розвитку працівників.

Це, в свою чергу, безпосередньо стимулює їхню продуктивність та посилює лояльність, трансформуючи її у глибоку залученість та відданість спільній справі. Саме тому в сучасних турбулентних умовах, у відповідь на зростаючу невизначеність, такий підхід стає фундаментом не лише для досягнення конкурентоспроможності, але й для забезпечення довгострокової організаційної стійкості. Він дозволяє компанії ефективно зберігати та розвивати свій ключовий актив - кадровий потенціал, запобігаючи його виснаженню та втраті

#### Список використаних джерел:

1. Грицай І.М., Костенко О.В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах організаційних змін. *Економіка та держава*. - 2023. - № 10. - С. 74-79.
2. Черненко Л.В. Мотивація працівників як складова ефективного менеджменту персоналу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. - 2022. - № 3(15). - С. 122-128.

3. Сидоренко Т.С. Психологічні аспекти лідерства у сучасних організаціях. *Український журнал прикладної психології*. - 2020. - № 4. - С. 15-21.
4. Кравченко О.П. Психологічний клімат у колективі як чинник підвищення продуктивності праці. *Ефективна економіка*. - 2021. - № 12. - URL: <https://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9596>
5. Литвин І.В., Пшик-Ковальська О.М. Соціальна підтримка персоналу в системі управління підприємством. *Науковий вісник НУБіП України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2024. - № 1(358). - С. 85-90.

ДЛЯ НОТАТКІВ