МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

МАТЕРІАЛИ

V Міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ ТА МАРКЕТИНГУ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ»

01-02 жовтня 2026 року



м. Дніпро – 2026

УДК: 338.43:339.138(082)

Зареєстровано в Українському інституті науково-технічної експертизи та інформації *(посвідчення № 666 від 01 жовтня 2025 р.)*

Організатори конференції: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, факультет менеджменту і маркетингу.

Збірник містить матеріали за напрямами:

Секція 1. Інноваційно-інвестиційний розвиток суб'єктів економічної діяльності.

Секція 2. Менеджмент та правове забезпечення діяльності аграрних підприємств.

Секція 3. Впровадження маркетингових інноваційних технологій для антикризового синергетичного ефекту на ринку.

Секція 4. Публічне управління та регулювання аграрної сфери.

Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 01-02 жовтня 2026 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2026. 289 с.

Роботи друкуються в авторській редакції, мовою оригіналу. Відповідальність за грамотність, автентичність цитат, достовірність фактів і посилань несуть автори публікацій.

© Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

БАЙДАК І.І.
Сутність інноваційного розвитку та його значення в організації виробництва 10
БАРАНЮК Х.О.
Аналіз аспектів виробництва та експорту продукції агробізнесу під час війни в Україні 13
BULKIN S.I., DIDUR K.M.
Innovation and investment drivers of resilient development of Ukraine's agricultural sector 16
ВАСИЛЬЄВ С.В.
Вплив цифрових технологій на структуру та динаміку трансакційних витрат суб'єктів господарювання 20
ВАСИЛЬЄВ С.В., ДЗВІНКО Ю.О.
Валютний ринок та валютно-курсова політика 22
ВАСИЛЬЄВ С.В., ПЕРЕХРЕСТ А.Ю.
Цифровізація як напрям інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів економічної діяльності 25
ВАСИЛЬЄВ С.В., ПУСТОВА П.С.
Цифрові інновації як чинник розвитку підприємств України 28
ВІНІЧЕНКО І.І.
Бізнес-моделі реалізації стратегій інноваційного розвитку агробізнесу 30
ГАЛАГАН Т.І.
Наукові аспекти оцінки природно-техногенних комплексів та їх продуктивності 32
ГАРКАВИЙ В.В.
Суть крос-культурного менеджменту та його роль у глобальному бізнесі 34
ГОНЧАРЕНКО О.В., САМІЛИК Т.М.
Інституціональний дизайн в реалізації інноваційного процесу 36
ДІДУР К.М.
Агропродовольчий сектор України в умовах невизначеності: стійкість, модернізація, продовольча безпека 38
DIDUR K.M DMYTRIUK S.P.
Safe work as a factor of economic resilience of agricultural production and food security in Ukraine 43
ДМИТРЮК С.П.
Впровадження економічних методів управління охороною праці 48
ЗАСТАВА І.А.
Основні проблеми регіонального управління агропромисловим виробництвом в сучасних умовах 51
КОБЕЦЬ Є.А.
Інноваційні підходи до мінімізації витрат аграрних підприємств 53
МАСЛЯЄВА О.О., ЖУМАР С.Р.
Напрями підвищення прибутковості аграрних підприємств в умовах сучасних викликів 55
МЕЛЬНИК Л.Л.
Стратегічні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах воєнного стану 56
НЕЧИПОРЕНКО С.О.
Диверсифікація діяльності як інструмент мінімізації господарських ризиків аграрних підприємств 59

ПАВЛЕНКО О.С.
Аналіз беззбитковості як інструмент економічного обґрунтування переходу до замкненого виробничого циклу 62
ПОЛЕГЕНЬКА М.А., ПРОКОПИШИН О.С.
Економічний потенціал зеленої енергетики в аграрному виробництві в умовах воєнних викликів 63
ПОЛЕГЕНЬКА М.А., СІТКОВСЬКА К.О.
Модель економічного зростання на засадах циркулярної економіки 65
ПУШНИЙ В.В.
Розвиток замкненого циклу виробництва та переробки сільськогосподарської продукції 67
СИПЧЕНКО Д.
Управління матеріальними потоками та вибір раціонального масштабу замкненого циклу на основі моделі беззбитковості 69
SITKOVSKAYA A.O.
Identification and use of reserves increasing the productive potential of the enterprise 70
СОЛОМОНКО Д.О., ФІТЬО А.М.
Інтеграція циркулярного виробництва енергоносіїв в програми розвитку територіальних громад на прикладі виробництва біодизелю 72
СПІЧКА О.Д.
Формування антикризової стійкості підприємств агробізнесу 74
STADNYK V.V.
Innovation-investment dynamics of the development of economic activity entities: a typology of trajectories and directions of their transformation 77
СТЕЦЕНКО А.О., ЯЦИШИН М.С.
Вплив цифровізації на розвиток людського капіталу в аграрній галузі 80
ТЕСЛЮК Ю.В.
Інвестиційна привабливість українських підприємств в умовах воєнних ризиків та економічної невизначеності 81
ТЕСЛЮК Ю.В., ОВЧИННІКОВ Д.Д.
Де-ризикінг приватних інвестицій як передумова інвестиційного відновлення України 83
ТИМЧАК К.О., ТІМ І.А.
Ресурсний потенціал аграрного підприємства як основа формування його інвестиційної привабливості 85
ФАНАЙЛОВ С.А.
Роль учасників у комунікаційному процесі підприємств сфери послуг 86
ХАЛАТУР С.М., КУПРІНА Н.М.
Аналіз втрат та аспектів відновлення агропромислового виробництва під час війни в Україні 88
ЧОРНОВОЛ О.Ю.
Інституціональне проєктування в реалізації інноваційної динаміки 90
ЩИБОРУК М.В.
Фактори впливу на максимізацію прибутку підприємства 92

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

БАГОРКА Д.А.
Обґрунтування необхідності формування ефективної системи антикризового менеджменту для аграрних підприємств 95

БУРТАК С.Г., ВІННІКОВ Ю.В., ВАСИЛЬЄВ М.В.
Розвиток менеджменту маркетингово-логістичних операційних процесів підприємства 97

ВЕЛИЧКО О.П.
Адаптивне управління системою агропродовольчої логістики в умовах терористичних повітряних атак рф 98

ГОРОБЕЦЬ Н.М.
Напрями адаптивного управління аграрним виробництвом 100

ДЕМИДОВА М.М., БІЛОВЕРБЕНКО І.М., САВЕНКО О.Є.
Адаптація системи мотиваційного менеджменту підприємства в умовах 102

DUBROVA N.P., MOROZ N.
Self-efficacy as a factor of employee motivation and engagement 103

ПАЛЬЧИК І.М.
Стратегічні засади цифрової трансформації управління ресурсами та 106

КОЛОМОЄЦЬ Ю.О., ТРОПІНА О.М.
Комерційна таємниця як ключовий інструмент захисту бізнес-інформації в умовах цифрової трансформації економіки 108

КУЗЬМІН М.С.
Стратегічні напрями удосконалення логістичної системи виробництва і збуту продукції підприємств 110

КУКЕВИЧ Р.Є.
Трансформація кадрової політики як інструмент модернізації системи управління 112

НЕЧИПОРЕНКО К.В.
Адаптація транспортно-логістичної системи України до викликів сьогодення 114

RODINA O., KOSOBA I.
Mechanism of formation a competitive development strategy for a wholesale trade enterprise 117

САВЕНКО О.А., ШЕРШЕНЮК О.М.
Впровадження програми залучення та адаптації молодих фахівців у сучасному бізнес-середовищі 119

САВЧЕНКО Т.В., РОДІНА О.В.
Формування адаптивної стратегії аграрного підприємства в умовах невизначеності 121

САЛОМАТІНА В.С.
Формування адаптивної системи мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах сучасних викликів 123

YORULMAZ R., DUBROVA N.P.
Economic ideas of ludwig von mises in the context of Ukraine’s contemporary development 125

ROUBÍK H., DUBROVA N.P., KRIUCHKO L.S.
Bioenergy as a component of the post-war recovery of Ukraine’s agrarian economy 128

ШПОРТЮК Н.Л.
Організаційна готовність органів публічної влади до впровадження інноваційних технологій управління розвитком аграрного сектору 129

ШПОРТЮК Н.Л., КУЗНЕЦОВ О.В.
Інноваційні механізми управління розвитком аграрного сектору в територіальних громадах в умовах децентралізації та євроінтеграції 132

СЕКЦІЯ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ НА РИНКУ

ВИРВІЧ Б.С.
Інноваційні маркетингові технології як інструмент формування антикризового синергетичного ефекту підприємства 135
ГАЛЕМІНА Н. О.
Особливості та тенденції розвитку рекламних комунікацій у сфері роздрібної торгівлі в умовах цифровізації 136
ГРИГОРЕНКО О.М.
Від реклами до цифрової взаємодії: трансформація маркетингових комунікацій підприємства 139
ДРЕСЬ Є.Р.
Штучний інтелект як новий інструмент сучасного маркетолога 140
ЄВІЧ Д.В.
Розвиток маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації 142
ЗАЙМАК М.Л.
Маркетинг у діяльності фермерських господарств 145
ІВАНЦОВА І.О.
Роль коротких відео у просуванні брендів у соціальних мережах 148
ІЛЬЧЕНКО Т.В., КРЕТИНА Д.О.
Інноваційні інструменти просування продукції на ринку оптової торгівлі 150
КАДИРУС І.Г.
Поведінка споживача як основа прийняття маркетингових рішень 152
КАРДАШ В.О.
Великі дані (big data) та маркетингова аналітика в управлінні збутом аграрних підприємств 154
КІРНОС В.І.
Маркетингові інструменти розвитку mini beauty-бізнесу в умовах цифрової трансформації 156
КИРИЧЕНКО С.С.
Використання інфлюенс-маркетингу та мікроінфлюенсерів для досягнення синергетичного ефекту довіри споживачів 158
КОБЕРНЮК С.О.
Генеративний штучний інтелект у системі маркетингових комунікацій аграрного бізнесу 160
КОЗАК З.В.
Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах 163
КОНІЩЕВА В.С.
Як дизайн пов’язаний з маркетингом? 166
КОРПАЧ Н.О.
Формування маркетингових стратегій підприємства у цифровому середовищі на основі SWOT-аналізу 168
КРАВЕЦЬ О.В.
Цифровізація клієнтського сервісу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства 171

КРУГОВА В.О.
Відеомаркетинг як сучасний спосіб просування аграрної продукції 173
КРЮЧКО Л.С.
Територіальний маркетинг як інструмент розвитку територій в сучасних умовах 175
КРЮЧКО М.А.
Менеджмент у системі професійної діяльності агронома 178
КУРБАЦЬКА Л.М.
Роль рекламного менеджменту у системі сучасних маркетингових комунікацій 181
ЛАПТЄВ О.О., ДРОНОВА Т.С.
Трансформація маркетингового міксу в умовах концепції Marketing 5.0: дата-центричний підхід 182
ЛИМАР В.В.
Відеоконтент на базі штучного інтелекту та візуальних ефектів (VFX) як інструмент сучасного маркетингу: технологічний та економічний вимір 185
МАСЛЮК І. М.
Цифрові маркетингові технології як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств 187
НОВІКОВ О.Г.
Управління клієнтським досвідом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства 189
НУЖНА С. А.
Використання CRM-систем та комплексної аналітики для підвищення ефективності агромаркетингу 192
ОГОЛЬ В.О.
Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності маркетингових комунікацій аграрних підприємств у соціальних мережах 194
ОДНОШЕВНА О.О.
Цифрові маркетингові комунікації як механізм адаптації підприємств до кризових умов 196
ОЛЕЯРНІК О.О.
Сутність, роль та значення маркетингу в умовах циркулярної економіки 198
ПАЗІЙ Д.К.
Маркетингова стратегія підприємства: сучасні підходи до оцінювання та підвищення ефективності 201
ПАЛЬЦУН Р.С.
Маркетингове управління сталим розвитком підприємства в умовах формування екологічно відповідального споживання 204
ПОЛЯКОВ В.В.
Інструменти маркетингового управління сталим розвитком виробничих підприємств 207
ПОМАЗАН Л.М.
Застосування соціальних мереж для формування бренду та приваблення потенційних споживачіа 209
ПУЦОВА А.С.
Інноваційно-інвестиційний розвиток суб’єктів економічної діяльності 210
САПАЙ А.І., ДРОНОВА Т.С.
Методологічні засади інтеграції AI-маркетингу та ARTECH-інструментів у механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства 213
СТУПАК В. Є.
Роль цифрової трансформації та маркетингових інновацій у забезпеченні стійкості підприємств 216

ТАРАНЧЕНКО В.В.
Суспільно відповідальні маркетингові технології в умовах глобалізації аграрного виробництва 218
ФЕДОРЧЕНКО А.О.
Цифрові маркетингові інструменти як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств 221
ХАРІНА Д.С.
Логістика як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасних ринкових трансформацій 223
ХМАРА М.С.
Електронна комерція та маркетплейси у збуті сільськогосподарської продукції 225
ЧЕРНЯВСЬКА Ю.С.
Сучасні digital-інструменти в системі маркетингової стратегії підприємства 227
ШАФАР Т.Ю., ДРОНОВА Т.С.
Вплив цифрового середовища на трансформацію поведінки споживачів 230
ЮДІНА Л.О.
Персонізація клієнтського досвіду на основі Big Data в E-commerce 232
ЮРЧЕНКО Н.І.
Інноваційні маркетингові технології як інструмент забезпечення антикризової стійкості підприємств 234
ЯКУБЕНКО І.О.
Агромаркетинг як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств 235
ЯКУБЕНКО Ю.Л.
Аналіз господарської діяльності підприємства як основа формування ефективної маркетингової стратегії 237

СЕКЦІЯ 4. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОЇ СФЕРИ

БЕЛЬЦ О.О.
Теоретичні засади взаємодії органів публічної влади з благодійними організаціями 240
БІЛОВОЛ М.С.
Публічне управління міграційними процесами у системі регіонального розвитку України 241
БОНДАРЧУК Н.В.
Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: сучасні виклики та перспективи 243
ГОРЯНА Є.С.
Пріоритетні напрями розвитку публічного управління у сфері соціального захисту населення 245
ЄРЕМЕНКО П.А.
Цифрова трансформація як чинник забезпечення сталого розвитку регіонів 247
ЖИЛЕНКО Д.М.
Механізм ефективної співпраці держави, бізнесу та громадськості у реалізації соціальної політики 249
ІВАНІЧЕВА І.А.
Роль органів місцевого самоврядування у розвитку системи соціального захисту населення 252

КАЛІЛЕЙ Х.Й.
Теоретичні засади управління фінансовими ресурсами в системі публічного управління 255
КАЛІНІНА Т.А.
Діяльність благодійної організації «Рішучі серця» в умовах війни задля соціальної стійкості громади 256
КАРАМУШКА Ю.М.
Громадська участь як складова ефективного публічного управління 258
КАСЯНЕНКО В.А.
Управління розвитком системи післядипломної педагогічної освіти в умовах модернізації освітньої сфери 260
КРАВЦОВА А.М.
Механізми публічного управління системою соціальних послуг у сільських територіальних громадах: сучасні виклики та шляхи оптимізації 262
КРУШЕЛЬНИЦЬКА Т.А.
Об’єкти цифровізації і цифрової трансформації у сфері державної служби 265
КРУШЕЛЬНИЦЬКИЙ А.А.
Вплив війни на місце України у рейтингах відкритості влади та врядування 267
ЛЕБЕДЕНКО О.В.
Теоретичні підходи до визначення комунікаційної стратегії органів публічної влади 270
ЛЯЩЕНКО О.О.
Трансформація ролі Дніпровської районної ради (Дніпропетровська область) в умовах війни 272
МУНЬКО А.Ю.
Публічне управління інвестиційним потенціалом Дніпропетровської області в умовах воєнного стану 274
ПАЛЬЧИК І.М.
Розвиток альтернативної енергетики як складова державної політики післявоєнного відновлення територій 277
ПОГАСІЙ В.О.
Підвищення ефективності опрацювання звернень громадян до органу місцевого самоврядування 280
СУХАЧОВ Д.О.І
нноваційні цифрові технології як інструмент ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб 282
ТРЕЩОВ М.М.
Штучний інтелект у публічному управлінні розвитком аграрних територій України 284
ЩЕРБАКОВА В.В.
Удосконалення управління психологічною реабілітацією осіб з посттравматичним стресовим розладом у комунальних закладах 287

СЕКЦІЯ 1. ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

***Байдак І.І.**, старший викладач*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В сучасних умовах господарювання інноваційний розвиток набуває особливого значення для забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємств. Динамічні зміни ринкового середовища, посилення конкуренції, розвиток цифрових технологій, обмеженість ресурсів та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність постійного пошуку нових підходів до організації та здійснення виробничої діяльності. У таких умовах інноваційний розвиток виступає не окремим напрямом діяльності підприємства, а важливою складовою його загальної стратегії.

Поняття «інноваційний розвиток» є комплексним і може розглядатися різнобічно. У широкому розумінні інноваційний розвиток являє собою цілеспрямований процес якісних і кількісних змін у діяльності підприємства, пов'язаних зі створенням, освоєнням, упровадженням та практичним використанням інновацій для досягнення визначених економічних, виробничих, соціальних або організаційних результатів. При цьому інновація не обмежується лише впровадженням нової технології чи виробництвом нового виду продукції. Вона може стосуватися способів організації виробництва, методів управління, логістичних процесів, систем мотивації персоналу, маркетингових інструментів, цифрових рішень та інших сфер діяльності підприємства.

Важливо розмежовувати поняття «інновація» та «інноваційний розвиток». Відповідно до підходу Eurostat, інновація являє собою новий або вдосконалений продукт чи бізнес-процес, який суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів підприємства та був виведений на ринок або введений у використання. Водночас інноваційна діяльність охоплює сукупність заходів, спрямованих на отримання інноваційного результату.

Українське законодавство визначає інновації ширше, включаючи новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію, послуги та організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного та іншого характеру, які істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери. Таким чином, законодавчий підхід безпосередньо пов'язує інновації з удосконаленням виробничої діяльності підприємства.

На відміну від інновації, інноваційний розвиток характеризує більш тривалий і системний процес. Його не можна зводити до придбання нового обладнання, освоєння окремої технології або випуску нового виду продукції. Він передбачає формування здатності підприємства систематично створювати, сприймати, впроваджувати та використовувати нововведення для досягнення стратегічних і поточних цілей.

З огляду на це інноваційний розвиток підприємства можна визначити як системний, цілеспрямований і безперервний процес якісних змін у виробничій та управлінській діяльності, що ґрунтується на створенні, освоєнні, упровадженні та використанні інновацій і спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства, раціональне використання ресурсів, удосконалення організації виробництва та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Таке визначення акцентує увагу на декількох принципових характеристиках інноваційного розвитку.

По-перше, він має системний характер. Зміна одного елемента виробничої системи часто потребує відповідних змін в інших її складових.

По-друге, інноваційний розвиток є цілеспрямованим процесом. Інновації повинні відповідати стратегічним цілям підприємства та мати визначене економічне або інше практичне обґрунтування. Сам факт застосування сучасної технології не гарантує позитивного результату. Необхідно оцінювати потребу в ній, інвестиції, ризики, очікувані результати та можливість інтеграції нововведення в існуючу систему.

По-третє, інноваційний розвиток має безперервний характер. Навіть успішно реалізований інноваційний проєкт не означає завершення інноваційного розвитку, оскільки зміни технологій, ринкового середовища та потреб споживачів продовжуються.

По-четверте, інноваційний розвиток передбачає формування інноваційного потенціалу підприємства через охоплення матеріально-технічних, фінансових, кадрових, інформаційних, технологічних та організаційних можливостей, які створюють умови для розроблення та впровадження інновацій.

Отже, інновація є конкретним результатом або нововведенням, яке створює чи потенційно може створювати економічну або іншу корисність. Натомість інноваційний розвиток характеризує ширший процес, у межах якого підприємство формує, накопичує та використовує інноваційний потенціал, здійснює пошук і відбір інноваційних рішень, забезпечує їх упровадження та оцінює отримані результати. Таким чином, інноваційний розвиток передбачає не одноразове здійснення інноваційної діяльності, а її систематичний і безперервний характер.

З позиції підприємства інноваційний розвиток можна визначити як процес цілеспрямованого формування та реалізації інноваційного потенціалу, що забезпечує вдосконалення виробничих, організаційних та управлінських процесів і створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності. Його основною особливістю є орієнтація на якісні зміни, які забезпечують довгостроковий ефект, а не лише на короткострокове підвищення окремих показників діяльності.

Сутність інноваційного розвитку проявляється через його основні складові:

- технологічна складова передбачає освоєння нових технологій, модернізацію обладнання, автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів;
- продуктова складова пов'язана зі створенням нової або вдосконаленням існуючої продукції, її функціональних характеристик та підвищенням якості;
- організаційна складова передбачає вдосконалення структури підприємства, виробничих процесів, системи управління та взаємодії між структурними підрозділами;
- економічна складова полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів, зниженні витрат, зростанні продуктивності праці та у забезпеченні економічної результативності інновацій;
- кадрова складова передбачає розвиток компетентностей працівників, формування інноваційної культури на підприємстві та створення умов для генерування й реалізації нових ідей;
- інформаційно-цифрова складова охоплює використання сучасних інформаційних систем, цифрових платформ, аналітичних інструментів та інших технологій для прийняття управлінських і виробничих рішень.

Особливого значення інноваційний розвиток набуває в організації виробництва. Впровадження інновацій дозволяє переглядати традиційні підходи до побудови виробничих процесів, оптимізувати послідовність виконання операцій, скорочувати втрати часу та ресурсів, підвищувати рівень автоматизації й забезпечувати більшу гнучкість виробничої системи. У результаті підприємство отримує можливість швидше адаптувати виробництво до змін попиту та інших факторів зовнішнього середовища.

При цьому інноваційний розвиток не повинен ототожнюватися виключно з придбанням нового обладнання або впровадженням сучасних технологій. Технологічна модернізація буде ефективною лише за умови відповідних організаційних змін. Нове обладнання потребує перегляду виробничих процедур, підготовки персоналу, зміни системи контролю та планування, а іноді й трансформації організаційної структури. Отже,

інноваційний розвиток має системний характер, оскільки зміни в одному елементі діяльності підприємства можуть зумовлювати необхідність змін в інших його елементах.

Зв'язок між напрямом інноваційного розвитку, змінами в організації виробництва та очікуваним результатом представлений в наступній таблиці.

Таблиця 1

Значення інноваційного розвитку для організації виробництва

Напрями	Вплив на організацію виробництва	Очікуваний результат для підприємства
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій, модернізація обладнання	Підвищення продуктивності праці, скорочення тривалості циклу
Цифровізація виробництва	Використання інформаційних систем збору та обробки даних	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Продуктові інновації	Освоєння виробництва нової або вдосконаленої продукції	Розширення асортименту, підвищення якості продукції,
Організаційні інновації	Удосконалення структури управління та взаємодії підрозділів	Підвищення узгодженості та скорочення втрат часу та ресурсів
Управлінські інновації	Застосування сучасних методів планування, контролю та мотивації	Підвищення ефективності та якості менеджменту
Ресурсні інновації	Удосконалення використання ресурсів	Зниження матеріало-, енерго- та трудомісткості виробництва,
Логістичні інновації	Оптимізація логістичних рішень	Скорочення логістичних витрат та прискорення матеріальних потоків
Інновації у сфері якості	Упровадження сучасних методів контролю та моніторингу якості	Підвищення якості та надійності продукції
Кадрові інновації	Розвиток компетентностей, навчання та залучення працівників	Підвищення професійного потенціалу персоналу
Екологічні інновації	Застосування ресурсозберігаючих технологій	Раціональніше використання ресурсів
Організація праці	Впровадження командної роботи та гнучких режимів	Підвищення продуктивності праці, мотивації та адаптивності персоналу
Планування виробництва	Використання сучасних методів прогнозування та моделювання	Підвищення точності планів та зменшення простоїв
Безперервне вдосконалення	Систематичний пошук і реалізація можливостей	Формування культури постійного вдосконалення

Наведені в таблиці напрями свідчать, що інноваційний розвиток має комплексний вплив на організацію виробництва. Його результативність визначається не окремим впровадженням технологічних нововведень, а узгодженим розвитком технологічної, організаційної, кадрової, ресурсної та управлінської складових. Відповідно, завдання менеджменту підприємства полягає у забезпеченні системної взаємодії зазначених напрямів, визначенні пріоритетів інноваційного розвитку та оцінюванні їх впливу на продуктивність, якість, витрати, гнучкість і загальну ефективність виробничої системи.

Таким чином, розуміння сутності інноваційного розвитку дає підстави розглядати його як важливий чинник удосконалення організації виробництва. Відповідно, ефективна організація виробничої діяльності в сучасних умовах передбачає не лише раціональне використання наявних ресурсів, а й постійне створення умов для впровадження та

поширення інновацій. Отже, інноваційний розвиток слід розглядати як комплексний процес, який охоплює різні аспекти діяльності підприємства, ефективна реалізація якого створює основу для вдосконалення організації виробництва, підвищення результативності діяльності та адаптації підприємства до сучасних умов господарювання.

АНАЛІЗ АСПЕКТІВ ВИРОБНИЦТВА ТА ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ АГРОБІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Баранюк Х.О., *PhD, доцент, докторант кафедри фінансів, обліку та аудиту*
Одеський національний технологічний університет

Дослідження стану, функціонування та розвитку є актуальними для агропромислового виробництва в Україні й отримали своє проявлення та загострення під час повномасштабної війни в Україні в 2022-2026 роках, що потребує додаткових досліджень для формування інституціонального регулювання його розвитку в умовах глобалізаційних трансформацій, які суттєво вплинули на таку галузь та стан національної економіки в цілому.

Так, дослідження статистичних показників виробництва та реалізації продукції показало, що домінує сільськогосподарська продукція, а продукція харчової промисловості має невелику питому вагу, що є негативною тенденцією [1-3]. Так, сільське господарство формує близько 7% ВВП України, при цьому агросектор, як суб'єкт національної економіки забезпечує, майже 60% усього експорту країни у 2025 році: на агропромислове виробництво припадає до 24% банківського кредитування та близько 14% інвестицій; галузь залишається ключовим джерелом валютної виручки; виробники – є одним із найбільш стійких секторів економіки, навіть у період найбільших викликів, що стоять перед державою.

Аналіз показників виробництва основних видів агропродукції за 2024-2025 роки, які свідчать проте, що [1]:

– виробництво зернових в Україні впало до найнижчого рівня за десятиріччя: основною причиною є нижча врожайність ярих зернових культур, зокрема кукурудзи, через несприятливу погоду влітку 2024 р.;

– у 2024 р. аграрії переорієнтували посівні площі на сою та інші олійні через їхню високу рентабельність попри розширення площ посіву, врожай соняшника істотно знизився через посуху;

– виробництво овочів в останні роки серйозно постраждало через війну, логістичні й інфраструктурні проблеми, а після окупації південних регіонів виробництво овочів та фруктів перемістилося в безпечніші регіони, зокрема на захід України;

– виробництво м'яса зросло за рахунок збільшення виробництва курятини у промисловому сегменті. Виробництво яєць істотно не змінилось завдяки стабілізації поголів'я;

– динаміка виробництва соняшнику та сої вплинула на переробну галузь: переробка сої досягла рекордних обсягів, а соняшникова олія вироблялася у менших кількостях через зниження врожайності.

У 2024 році зафіксовано суттєве переформатування картограми агроспеціалізації України під впливом воєнно-політичних ризиків та факторів кліматичного характеру. Середній спад виробництва порівняно з довоєнним (2019–2021 рр.) досяг 26%, але окремі території демонструють локальне зростання за рахунок ресурсної та кліматичної адаптації. Ключові напрями географічних та галузевих зрушень включають [3]:

1. Галузеві втрати: критичне скорочення обсягів спостерігається у сегментах ячменю (–39%), ВРХ (–30%), соняшнику (–27%), а також кукурудзи та птахівництва (–26%), що спричинено втратою контролю та вилученням земель у південно-східних регіонах.

2. Рослинництво: роль ключових продуцентів зернової групи перейшла до Чернігівської, Одеської та Вінницької областей; виробництво технічних культур (ріпаку та цукрових буряків) акумульовано у Вінницькій, Хмельницькій та Тернопільській областях.

3. Тваринництво та птахівництво**:** основний потенціал галузі зосереджено у Вінницькій, Полтавській та Київській областях, а яєчно-птахівничий сектор вимушено змістився у центр та на північ через руйнування східної виробничої інфраструктури.

Зазначені тенденції засвідчують посилення просторової концентрації сільськогосподарського виробництва в межах центрально-західного регіонального поясу. Незважаючи на рекордно низькі за 2021-2025 роки натуральні показники експорту агропродовольчої продукції у 2023 р., його грошова оцінка становила $22 млрд, фактично досягнувши рівня 2019–2020 рр. [1-3].

Так, дослідження статистичних даних підтвердило [3], що найбільшого деструктивного впливу зазнали доходи від реалізації зернових культур, що пояснюється воєнним спадом виробництва та дескалацією світових цін після зростання у 2022 р. Основним регіональним вектором експорту залишалася Європа, на яку припало $15,2 млрд (69% сукупної виручки). Через блокування морських шляхів відбулася тимчасова переорієнтація сухопутних потоків на ринки ЄС із подальшим реекспортом кінцевим споживачам, але запуск українського цивільного коридору дозволив започаткувати процес нормалізації логістичних ланцюгів.

Разом із тим, проведене нами дослідження [4] доводить, що від початку повномасштабного вторгнення РФ морська логістична інфраструктура відіграє фундаментальну роль у гарантуванні національної (фінансово-економічної, військової) та міжнародної продовольчої безпеки. Так, у 2024 р. Україна, попри повномасштабну війну, збільшила експорт агропродовольчої продукції на 12% відповідно до показників до 2023 р. [3]:

– загальний обсяг експорту сягнув $24,84 млрд – це другий найвищий результат після рекорду 2021 р. ($27,95 млрд);

– найбільшим ринком збуту залишається ЄС: його частка зросла з 30% у 2021 р. до 52% у 2024 р.;

– приблизно половина екпорту зернових та значна частка олійних культур постачаються саме до країн ЄС;

– поступово відновлюється експорт на традиційні ринки: частка Африки зросла з 7% у 2023-му до 10,6% у 2024 р.;

– але постачання до країн Азії дещо скоротилося.

Проведене нами дослідження дозволило проаналізувати розмір прямої шкоди, залишків збитків та опосередкованих втрат суб'єктів агропромислового виробництва у розрізі регіонів України за період 2022–2024 років, а також виявити чітку тенденцію до зменшення частки виробництва областей, суміжних із зоною активних бойових дій при поступовому зростанні питомої ваги Центрального та Західного регіонів у структурі аграрного виробництва України [1-3]. Так, дослідження статичних даних зовнішньоторговельної діяльності агропромислового виробництва показало, що в Україні у 2024 р. характеризувалася збереженням загального профіциту, проте із вираженою диспропорцією на користь сировинного експорту, що є негативною тенденцією. Так, аналіз структурних компонентів зовнішньої торгівлі дозволяє виокремити такі особливості [3]:

1. Домінуючі позиції: основний обсяг валютної виручки та позитивного сальдо забезпечують зернові й олійні культури, а також рослинні олії.
2. Тенденції переробки: спостерігається поступова диверсифікація експорту за рахунок зростання обсягів готової харчової продукції, показники якої у 2024 р. досягли рівня 2021 року.

3. Структурні обмеження: продукція з високим ступенем обробки та товари тваринництва й надалі демонструють дефіцитне або незначне позитивне сальдо, що свідчить про збереження сировинної моделі розвитку агросектору, що є негативним.

Негативним фактором збільшення експорту є те, що з 6 червня 2025 року торговельні відносини між ЄС та Україною повернулися до тарифних квот, передбачених «УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» ратифікована із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 [4]: з 15 жовтня діють збільшені обсяги безмитних квот на ключові товари. У відповідь Україна також збільшить квоти на товари з ЄС: свинину, м’ясо птиці та цукор. Більшість встановлених квот є значно меншими за фактичний обсяг українського експорту у 2024 р., але високі мита поза квотами змушують українських постачальників активніше шукати альтернативні ринки в Азії, Африці та інших регіонах [5].

Повномасштабна військова агресія РФ проти України спричинила кардинальну трансформацію структури міжнародних торговельних потоків. Геоекономічна диверсифікація супроводжувалася повним розривом або критичним скороченням зовнішньоекономічних зв'язків із країнами-агресорами та їхніми сателітами (зокрема РФ, Білоруссю та Іраном). Натомість відбулася масштабна реорієнтація товарних ринків: країни Європи, Африки та Північної Америки, взаємодія з якими раніше мала обмежений або спорадичний характер, зміцнили свої позиції як стратегічні торговельні партнери України [3].

Дослідження підтверджує й те, що тарифні обмеження, які встановлюють США, знижують обсяги міжнародної торгівлі та ускладнюють доступ до зовнішніх ринків через бар’єри й перебої у ланцюгах постачання. Але попит на продовольство як базова потреба залишається стабільним, однак зовнішній ринковий попит скорочується через протекціонізм та уповільнення економік ключових імпортерів. Зростання рівня макроекономічної невизначеності стримує розвиток ключових імпортерів вітчизняної агропродукції (зокрема країн Євросоюзу та Азійського регіону). З одного боку, це посилює тиск з боку конкурентів та звужує місткість традиційних експортних ринків України, з іншого – виникнення бар'єрів у торгівлі між глобальними гравцями створює передумови для диверсифікації поставок та виходу на нові товарно-географічні сегменти [1-3].

Подальшого нашого дослідження потребують аналіз проблем та розробка напрямів розвитку агропромислового виробництва в України.

Література:

1. Інфографічний довідник 2021-2022. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2021-2022.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

2. Інфографічний довідник 2023-2024. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

3. Інфографічний довідник 2024-2025. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2025fin.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

4. «Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» ратифікована із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014//База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 17.09.2026).

5. Купріна Н.М., Осадчий М.Л., Баранюк Х.О. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки// Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 39-48.

INNOVATION AND INVESTMENT DRIVERS OF RESILIENT DEVELOPMENT OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

***Bulkin S.I.**, Director of Agricultural Company "Viktoriia"*
***Didur K.M.**, PhD in Economics, Associate Professor*
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

The agricultural sector remains one of the strategically important components of Ukraine's economy, contributing to food security, export revenues, employment and the functioning of related industries. At the same time, the development of agricultural enterprises is taking place under conditions of significant uncertainty, disruption of logistics and energy infrastructure, limited access to financial resources, increased production costs and the need to restore damaged production potential. According to the Third Rapid Damage and Needs Assessment, agriculture is among the sectors most affected by the full-scale war, while the overall reconstruction and recovery needs of Ukraine were estimated at USD 486 billion over the following decade as of the end of 2023 [1]. Consequently, the recovery of agricultural production cannot be reduced to the physical replacement of damaged assets. It requires technological modernization, investment renewal, development of processing capacities and the introduction of new approaches to resource and financial management.

Under such conditions, innovation and investment should be considered as interconnected determinants of the transformation of the agricultural sector. Investment resources create the financial basis for introducing technological innovations, while innovations increase the potential return on investment through productivity growth, reduction of production costs, improved resource utilization and expansion of value-added production. The interaction between these factors forms the basis for a more resilient development model in which enterprises are able not only to restore their previous production capacity but also to improve its technological and organizational structure.

One of the most important directions of innovation development is the digital transformation of agricultural production. Precision farming technologies, satellite monitoring, automated machinery control systems, digital farm management platforms, remote sensing and data-based decision-making can improve the accuracy of production operations and reduce inefficient use of material resources. The economic significance of digitalization is associated not simply with the introduction of individual technological solutions but with their integration into a unified management system. Data generated at different stages of production can be used to optimize input application, determine the timing of technological operations, monitor crop conditions and improve planning decisions.

Artificial intelligence and analytical technologies provide additional opportunities for improving the quality of managerial decisions. Their application in agriculture can facilitate the processing of large volumes of production, meteorological, financial and market information and support forecasting of yields, resource requirements and potential risks. However, the economic effect of digital technologies depends on the ability of enterprises to integrate them into existing business processes and on the availability of appropriate technical infrastructure and qualified personnel. Therefore, digital transformation should be viewed as an organizational and investment process rather than merely as the purchase of new equipment.

An important component of innovative development is the modernization of post-harvest infrastructure and the expansion of processing capacities. The concentration of investment exclusively in primary agricultural production limits opportunities for increasing value added and makes enterprises more dependent on fluctuations in commodity prices and logistics conditions. Development of storage facilities, grain cleaning and drying complexes, processing lines, cold storage, packaging and logistics infrastructure allows agricultural enterprises to extend the period of product storage, reduce post-harvest losses and increase the share of processed products in total output. The Ukraine Investment Guide presented by the

Ministry of Economy in 2024 identifies agrifood and processing among the priority areas for investment, particularly in the context of overcoming logistics constraints and increasing value added [2].

Financial availability remains one of the critical prerequisites for implementing innovation and investment projects. The investment cycle in agriculture is characterized by a considerable need for capital and relatively long payback periods, while agricultural enterprises face additional risks associated with production cycles, market prices, logistics and security conditions. Therefore, the development of accessible credit instruments, guarantees and mechanisms for sharing investment risks is particularly important.

An important role in this area is played by the state programme "Affordable Loans 5-7-9%". During 2024, Ukrainian businesses received 24,746 preferential loans under the programme amounting to UAH 93.1 billion. Among the main directions of financing were processing, working capital, lending to businesses operating in high-risk areas and investment projects. Agriculture, processing and wholesale and retail trade were among the sectors that received loans most frequently [3]. The reorientation of the programme toward investment and production development increased the role of subsidized lending in supporting technological renewal and the creation of additional production capacity [4].

Another financial mechanism aimed specifically at improving access to credit for smaller agricultural producers is the Partial Credit Guarantee Fund in Agriculture. The mechanism provides guarantees covering up to 50% of a borrower's obligations to participating banks and is designed for farmers cultivating up to 500 hectares. The guarantees may be used for both investment and working-capital financing, while the maximum loan amount may reach the equivalent of USD 800,000 per borrower [5]. Such instruments are particularly relevant for agricultural enterprises that possess viable production projects but lack sufficient collateral or financial resources to obtain conventional bank financing.

International financial institutions also contribute to the development of investment opportunities in Ukrainian agriculture. Their involvement can take the form of direct lending, risk-sharing mechanisms, technical assistance, investment guarantees and support for business development. The European Bank for Reconstruction and Development considers food security one of its investment priorities in Ukraine. In 2025, the EBRD arranged a financing package of up to €100 million for MHP, including €40 million from its own account and additional financing from parallel and B-lenders. The investment programme is intended to strengthen the resilience and efficiency of agribusiness production [6]. Such financing illustrates the growing importance of combining private capital with international financial resources for maintaining production and developing technological capacity.

International cooperation is also important for strengthening the knowledge and human-capital component of agricultural innovation. In 2024, FAO and EBRD launched a project focused on digital learning and knowledge transfer for Ukrainian agribusinesses through the AgriAcademy platform. The initiative provides opportunities for agricultural businesses to access digital educational resources and improve professional knowledge in production and management [7]. The availability of qualified personnel is becoming increasingly important because modern agricultural machinery and digital systems require not only financial investment but also appropriate managerial and technical competencies.

Investment decisions in agriculture should therefore be assessed not only according to the amount of capital invested but also according to the economic results generated by investment projects. Key indicators may include net present value, internal rate of return, profitability index, discounted payback period, labour productivity, resource intensity and the expected increase in output or value added. For innovative projects, additional indicators should be considered, including the degree of production automation, reduction in material consumption, energy savings, reduction of technological losses and improvement in product quality.

The need for such an integrated approach is particularly evident in the context of post-war recovery. According to the RDNA3 assessment, agriculture accounted for approximately

12% of Ukraine's estimated recovery and reconstruction needs, while the agricultural sector experienced substantial damage and losses [1]. Restoration therefore requires mechanisms that combine compensation and reconstruction with modernization. Replacing outdated or damaged equipment with technologically more efficient assets can create a higher long-term economic effect than simple restoration of previous production capacity.

A promising direction is the development of resource-efficient and circular approaches in agricultural production. Agricultural enterprises generate substantial amounts of crop residues and other organic by-products that can become secondary resources. Their use for feed, bioenergy, soil fertility management or processing can reduce waste and improve the economic efficiency of resource utilization. Investment in such technologies can simultaneously create additional sources of revenue, reduce dependence on external energy resources and strengthen enterprise resilience.

The economic logic of innovation-investment development can therefore be represented as an interconnected process in which investment resources create the basis for technological modernization, which, in turn, contributes to higher productivity and more efficient use of resources, stimulates value-added growth, strengthens financial resilience and expands the investment capacity of enterprises. The effectiveness of this mechanism depends on the consistency of investment decisions, the quality of project management and the ability of enterprises to combine their own resources with external financial instruments.

Particular attention should be paid to the investment development of small and medium-sized agricultural enterprises. Their importance for rural employment, diversification of production and local food supply is substantial, while their access to investment financing is often more restricted than that of large agricultural companies. Credit guarantees, cooperative investment mechanisms, preferential lending, leasing and grant programmes can reduce the entry barriers to technological modernization. The Partial Credit Guarantee Fund represents one example of an institutional mechanism designed to address the collateral constraints faced by smaller farmers [5].

For larger agricultural enterprises, the priority should be the implementation of capital-intensive projects that generate economies of scale and strengthen integration along the value chain. These projects may include modernization of elevators and storage facilities, expansion of processing capacities, introduction of precision farming technologies, energy infrastructure, logistics centres and systems for automated production management. The investment potential of such projects is also reflected in the Ukraine Investment Guide, which contains 95 investment projects with a total value exceeding USD 27 billion and identifies agrifood and processing among priority sectors [2].

An important condition for attracting private investment is the development of a predictable investment environment and mechanisms for reducing non-commercial risks. Investors require reliable information about projects, transparent financial models, clearly defined ownership rights, appropriate insurance instruments and access to risk-sharing mechanisms. The Government of Ukraine and international financial institutions have therefore increasingly emphasized the importance of guarantees, co-financing, war-risk insurance and mechanisms that can make agricultural projects more bankable [2].

The resilience of the agricultural sector should also be evaluated at the level of supply chains rather than exclusively at the level of individual enterprises. Production disruptions at one stage can affect storage, processing, transportation and export operations. Accordingly, investment projects should increasingly consider the entire value chain. For agricultural producers, this means combining investments in production with storage and processing capacities, reliable energy supply, digital logistics management and diversification of sales channels.

Investment in human capital should complement investment in physical and technological assets. The introduction of advanced machinery and digital technologies increases the demand for specialists capable of managing automated systems, interpreting analytical

information and making decisions based on data. The development of professional training, digital competencies and cooperation between agricultural enterprises and educational institutions can therefore increase the return on technological investment.

The analysis demonstrates that innovation and investment should not be considered independent factors of agricultural development. Their economic effect is generated through interaction with institutional, financial, technological and human-capital components. State support programmes can reduce the cost of investment capital; guarantee mechanisms can decrease credit risks; international financial institutions can provide long-term financing and technical assistance; while enterprises themselves determine the technological content and economic efficiency of specific projects.

Consequently, the formation of an effective innovation-investment mechanism for Ukraine's agricultural sector should focus on several interconnected priorities: technological modernization of production; digitalization of agricultural management; development of storage, processing and logistics infrastructure; diversification of financial sources; expansion of credit guarantees; attraction of international investment; development of human capital; and introduction of resource-efficient production models. Such priorities correspond to the broader recovery objectives of increasing private-sector participation, restoring productive capacity and integrating Ukrainian enterprises into European and international markets [1; 2].

The strategic significance of innovation and investment is therefore determined by their ability to transform agricultural recovery into a process of structural modernization. Investment should generate not only the restoration of lost production capacities but also higher productivity, greater value added, improved resource efficiency and stronger financial stability. Under conditions of uncertainty, the combination of technological innovation, accessible financing, international cooperation and effective investment management can create the foundations for the long-term development of Ukraine's agricultural sector and strengthen its contribution to national and international food security.

References

1. World Bank. *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released*. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. Ministry of Economy of Ukraine. *The Ministry of Economy presented 95 investment projects worth over $27 billion during the Ukraine Recovery Conference 2024 in Berlin*. 2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=67b298f9-4661-4af3-90ee-fc3eb56e4bd5&lang=en-GB&showMenuTree=true

3. Ministry of Economy of Ukraine. *"Affordable Loans 5-7-9%": In 2024 Ukrainian businesses received almost 25 thousand preferential loans worth over UAH 93 billion*. 2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=6e348ca7-2fce-4ac6-aa5d-0bf6982e352b&lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=DostupniKrediti5-7-9-U2024-RotsiUkrainskiiBiznesOtrimavMaizhe25-Tis-PilgovikhKreditivNaPonad93-MlrdGrn

4. Ministry of Economy of Ukraine. *Changes in the "Affordable Loans 5-7-9%" programme helped direct about 60% of new loans to production development*. 2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/50406591-1b8b-429d-943b-5e8c41711a98?lang=uk-

5. World Bank. *European Union and World Bank Support Ukraine's Small Farmers via a Stronger Partial Credit Guarantee Fund in Agriculture (PCGF)*. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/01/25/ukraine-partial-credit-guarantee-fund-in-agriculture

6. European Bank for Reconstruction and Development. *Boosting Ukraine's agribusiness sector resilience via investment loan*. 2025. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/boosting-ukraine-s-agribusiness-sector-resilience-via-investment.html

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations; European Bank for Reconstruction and Development. *FAO and EBRD mark new milestone in 27-year cooperation*. 2024. URL: https://www.fao.org/investment-centre/latest/news/detail/fao-and-ebrd-mark-new-milestone-in-27-year-cooperation/en

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРУКТУРУ ТА ДІНАМІКУ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

***Васильєв С.В.**, к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Цифрова трансформація економіки стала одним із ключових чинників розвитку підприємств у сучасних умовах глобальної конкуренції та інноваційно-інвестиційних змін. Вона охоплює широке коло процесів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій у виробничу, управлінську, логістичну, маркетингову та фінансову діяльність суб'єктів господарювання. Одним із найважливіших ефектів цифровізації є зниження трансакційних витрат, які традиційно виступають суттєвим бар'єром для ефективного функціонування підприємств.

Категорія «трансакційні витрати» була введена в 30-ті роки XX століття англо-американським економістом, лауреатом Нобелівської премії з економіки Рональдом Коузом і отримала широке розповсюдження в сучасній економічній науці.

Трансакційні або операційні витрати – це витрати у сфері обміну, пов'язані з передачею прав власності. В сучасній літературі, як правило, виділяють п'ять основних форм трансакційних витрат.

1. Витрати пошуку інформації пов'язані з її асиметричним розподілом на ринку. Справа в тому, що на пошук потенційних покупців або продавців необхідно витрачати час і гроші. Неповнота інформації обертається додатковими витратами, пов'язаними з придбанням товарів за цінами, які є вищими рівноважних або продажом за цінами, які є нижчими рівноважних, а також з втратою, що виникає внаслідок покупки товарів-субститутів.

2. Витрати ведення переговорів і укладання контрактів також потребують затрат часу і ресурсів. Витрати, пов'язані з переговорами про умови продажу та їх юридичним оформленням у вигляді угоди, часто значно збільшують ціну товару, що продається.

3. Витрати вимірювання пов'язані не тільки з прямими затратами на вимірювальну техніку і сам процес вимірювання, але і з помилками, які неминуче виникають в цьому процесі. До того ж по ряду товарів та послуг припускається лише опосередковане вимірювання, що призводить до отримання неоднозначної інформації. Наприклад, як оцінити кваліфікацію найманого робітника, якого наймають на роботу або якість будь-якого товару, що купується. Певну економію в даному випадку обумовлює стандартизація продукції, що випускається, а також певні гарантії, які надаються фірмою (наприклад, безкоштовний гарантійний ремонт, право обміну бракованої продукції на якісну та ін.). Проте повністю ліквідувати витрати виміру ці заходи неспроможні.

4. Витрати специфікації та захисту прав власності. Там, де відсутній надійній правовий захист, нерідко відбуваються випадки постійного порушення прав власності. Затрати часу і коштів, необхідних для їх відтворення, можуть бути надзвичайно високими. Сюди можна також віднести витрати на тяганину з судовими та державними органами, які повинні вирішувати цю проблему в правовому полі.

5. Витрати опортуністичної поведінки також пов'язані з асиметрією інформації, хоча і не обмежується нею. Справа в тому, що поведінку після укладання контракту дуже важко передбачити. Зазвичай нечесні індивіди будуть виконувати умови контракту по мінімуму або навіть ухилятися від їх виконання, якщо санкції за їх порушення не передбачені. Моральний ризик від таких дій завжди існує. Він особливо великий в умовах

спільної праці, наприклад, роботи командою, коли внесок кожного члена команди не може бути чітко відокремлений від зусиль інших, тим більше, якщо потенційні можливості повністю невідомі [3, С. 236-238].

Кожна із вказаних форм трансакційних витрат характеризує певні труднощі, які виникають на тому чи іншому етапі переміщення прав власності між суб'єктами економіки. Як бачимо, це може бути як до процесу обміну (ex ante), в процесі обміну, так і після нього (ex post). У сучасній економіці їхня частка у загальних витратах підприємств може бути значною, особливо в умовах нестабільного інституційного середовища, інформаційної асиметрії та високих ризиків.

До початку повномасштабної агресії Україна вже демонструвала значні успіхи у сфері цифровізації: за рейтингом European Open Data Maturity 2021 вона посідала шосте місце серед європейських країн, а близько 7 мільйонів громадян щомісяця користувалися сервісами на основі відкритих даних. Частка ВВП, яку генерувала ця сфера, оцінювалася від 0,8 до 1,3%. Ці факти підкреслюють, що диджиталізація вже до війни виконувала важливу економічну функцію, а в умовах післявоєнного відновлення вона набуває стратегічного значення [2].

Цифрові технології змінюють природу трансакційних витрат, зменшуючи їхню величину, перерозподіляючи структуру та формуючи нові механізми взаємодії між суб'єктами господарювання. Впровадження електронного документообігу, хмарних сервісів, ERP-систем, CRM-платформ, блокчейн-технологій, систем електронної ідентифікації та цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості операцій, прискоренню обміну інформацією, зниженню ризиків шахрайства та оптимізації процесів укладання угод. Це дозволяє підприємствам суттєво скоротити витрати часу та ресурсів, пов'язаних із координацією діяльності, перевіркою контрагентів, контролем виконання зобов'язань та забезпеченням відповідності регуляторним вимогам.

Підприємства, які перейшли на електронні контракти та цифрові підписи, скоротили час укладання угод з декількох днів до кількох годин, а витрати на юридичний супровід – на 30-40%. У державному секторі України впровадження системи «Прозорро» дозволило зменшити витрати на перевірку контрагентів, підвищити прозорість закупівель та знизити ризики корупційних проявів. Це є прикладом того, як цифровізація інституційного середовища впливає на трансакційні витрати підприємств на макрорівні.

Цифрові технології також сприяють зниженню витрат на контроль виконання контрактів. Використання блокчейн-рішень у логістичних компаніях дозволяє забезпечити прозорість ланцюгів постачання, автоматичну фіксацію транзакцій та неможливість їх фальсифікації. Це зменшує витрати на аудит, перевірку документів та вирішення спорів. У 2025 році низка європейських компаній у сфері транспорту та енергетики повідомили про зниження витрат на контроль виконання контрактів на 15-20% після впровадження блокчейн-платформ [1].

Ключовим аспектом впливу цифрових технологій на трансакційні витрати є зміна структури цих витрат. Традиційно значну частку становили витрати на пошук інформації, оскільки підприємства витрачали значні ресурси на отримання достовірних даних про ринок, контрагентів, ціни, умови постачання та інші параметри. У цифровому середовищі доступ до інформації стає швидким, дешевим і більш точним. Використання аналітичних платформ, відкритих даних, електронних реєстрів та автоматизованих систем моніторингу дозволяє підприємствам мінімізувати витрати на інформаційний пошук та підвищити якість прийняття управлінських рішень. За даними досліджень, 75% українських підприємців використовують цифрові канали для продажів та комунікацій із клієнтами, а 56% уже експортують продукцію або планують вихід на нові ринки. До того ж 9 із 10 МСП приймають карткові або інші безготівкові платежі, причому для 80% із них безготівкові – це понад половина доходу [2].

У контексті інноваційно-інвестиційного розвитку цифрові технології виступають не лише інструментом оптимізації витрат, але й фактором формування нових

бізнес-моделей. Підприємства, які активно інвестують у цифрову інфраструктуру, отримують можливість впроваджувати моделі електронної комерції, цифрових платформ, сервісної економіки та автоматизованих виробничих систем. Це дозволяє зменшити трансакційні витрати, пов'язані з пошуком клієнтів, узгодженням умов співпраці та контролем виконання операцій, а також підвищити гнучкість та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Згідно з даними за 2025 рік, 58% МСП почали приймати цифрові платежі за останні два роки, з яких 75% підприємств повідомляють про зростання доходів після впровадження цифрових оплат. Водночас, як зазначає KPMG Ukraine у своєму звіті 2025 року – майже 99% компаній додали цифрову трансформацію до своїх довгострокових стратегій, а 96% – активно моніторять ефективність упроваджених таких цифрових рішень. Це свідчить, що цифровізація вже не розглядається лише як тактичний захід, а стає частиною стратегічного планування й інструментом для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Свідчення активного зростання застосування сучасних технологій підтверджує повідомлення українських медіа: частка компаній, які використовують ШІ в роботі, у 2025 році зросла з 21% до 42% [2].

Водночас цифровізація формує нову структуру трансакційних витрат, пов'язану з необхідністю інвестицій у цифрову інфраструктуру, кібербезпеку, навчання персоналу та підтримку цифрових систем. Ці витрати є інвестиційними за своєю природою та мають довгостроковий ефект, оскільки забезпечують зниження операційних трансакційних витрат у майбутньому. Інвестиції в цифрові технології мають мультиплікативний ефект: вони не лише оптимізують трансакційні витрати, але й підвищують інноваційний потенціал підприємства, сприяють розвитку нових бізнес-моделей, розширюють можливості для виходу на нові ринки та підвищують конкурентоспроможність.

Таким чином, сучасні цифрові технології мають комплексний вплив на трансакційні витрати підприємств, забезпечуючи їх зниження на різних етапах взаємодії між суб'єктами господарювання. Статистичні дані 2024-2025 рр. підтверджують, що автоматизація, хмарні технології, аналітика великих даних, блокчейн та цифрові платформи забезпечують значну економію ресурсів, підвищують прозорість операцій та формують сприятливе інноваційно-інвестиційне середовище.

Література:

1. Балан О. С., Тютюнник С. В., Лега О. В., Тютюнник Ю. М., Салига О. С. Цифровізація і трансакційні витрати: вплив трансформації бізнес-процесів на собівартість продукції та конкурентоспроможність. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/469/427

2. Гапєєва О., Вітютін В. Диджиталізація як чинник формування економічної стійкості та безпеки підприємств у післявоєнний період. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №25. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/743/700

3. Мікроекономіка : навч. посіб. / С.В. Васильєв, Є.А. Кобець, О.О. Масляєва. Київ: ДКС-Центр, 2024. 310 с.

ВАЛЮТНИЙ РИНОК ТА ВАЛЮТНО-КУРСОВА ПОЛІТИКА

Васильєв С.В., *к.е.н., доцент*
Дзвінко Ю.О., *здобувачка групи ЕК-1-24*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Валютний ринок і валютно-курсова політика мають важливе значення для забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності України. Особливої актуальності це питання набуло в умовах повномасштабної війни, значної залежності від

міжнародної фінансової допомоги, скорочення валютних надходжень та підвищеної нестабільності валютного курсу. У жовтні 2023 року Національний банк України розпочав перехід від режиму жорсткої фіксації обмінного курсу до режиму керованої гнучкості.

Валютний ринок являє собою систему економічних відносин, пов'язаних із купівлею та продажем іноземної валюти. Його основними функціями є формування валютного курсу, забезпечення міжнародних розрахунків, перерозподіл капіталу та диверсифікація валютних ризиків. Валютний курс формується під впливом попиту та пропозиції, а також залежить від процентних ставок, інфляції, стану платіжного балансу, економічних очікувань, політичних подій і міжнародної економічної ситуації.

Важливе місце у функціонуванні валютного ринку України посідає Національний банк України. Одним із основних інструментів його впливу є валютні інтервенції, тобто купівля або продаж іноземної валюти на ринку. Продаж валюти використовується для стримування надмірної девальвації гривні та зменшення різких коливань курсу, а купівля – для поповнення міжнародних резервів (табл. 1) [4].

Таблиця 1

Обсяги валютних інтервенцій НБУ за роками (млн. дол. США)

Рік	Продаж	Купівля	Сальдо
2021	1275,70	3690,70	-2415,00
2022	26380,59	3267,95	23112,64
2023	28829,73	219,85	28609,88
2024	35312,64	126,28	35186,36
2025	36103,47	42,15	36061,32

Наведені дані показують значне збільшення обсягів продажу іноземної валюти НБУ після початку повномасштабної війни. Найбільший обсяг продажу спостерігався у 2025 році – 36 103,47 млн, і як видно по рокам вони тільки зростали. Це свідчить про значну роль валютних інтервенцій у підтриманні стабільності валютного ринку.

Динаміка офіційного курсу гривні у 2021–2025 роках характеризувалася загальною тенденцією до девальвації як щодо долара США, так і щодо євро (табл. 2) [3].

Таблиця 2

Офіційний курс гривні щодо іноземних валют

Рік	USD, долар США за 1 од. валюти	EUR, Євро за 1 од. валюти
2021	26,2767	30,5953
2022	36,5686	36,2377
2023	36,3812	38,5451
2024	41,2194	44,8467
2025	41,6891	47,0635
Серпень 2026	44,6875	51,7627

Найбільш різка зміна курсу відбулася у 2022 році під впливом воєнних дій, макроекономічних шоків, бюджетного дефіциту, скорочення валютних надходжень та введення валютних обмежень. У 2023 році курс долара залишався відносно стабільним, що було пов'язано з дією адміністративних обмежень та валютними інтервенціями НБУ. У 2024–2025 роках спостерігалося поступове зростання курсу, особливо щодо євро. З початку 2026 р. курси основних валют знову зробили стрибок.

Важливим інструментом грошово-кредитної політики є облікова ставка НБУ. Її зміна впливає на вартість кредитних ресурсів, інфляційні процеси, попит на гривневі активи та валютний курс (табл. 3) [2].

Таблиця 3

Значення облікової ставки НБУ з 2022 по 2026 рр.

Рік	Період	% річних
2022	21.01	10,0
	9.12	25,0
2023	21.01	25,0
	15.12	15,0
2024	26.01	15,0
	13.12	13,5
2025	24.01	14,5
	24.10	15,5
2026	18.09	16,0

У 2022 році НБУ підвищив облікову ставку з 10% до 25%, реагуючи на посилення інфляційних та валютних ризиків. У 2023–2024 роках ставка поступово знижувалася, а у 2025 році була підвищена до 15,5%, що було пов'язано з необхідністю реагування на новий інфляційний тиск та підтримання привабливості гривневих активів. З 18.09.26 знову була підвищена до 16%.

Ще одним важливим чинником валютного курсу є інфляція. За даними курсової роботи, індекс споживчих цін у 2024 році зріс із 6,5% у вересні до 10,4% у листопаді. У відповідні місяці 2025 року він становив 6,4%, 7,3% та 7,7%. Зростання цін посилює інфляційні та девальваційні очікування й може збільшувати попит на іноземну валюту.

У цілому аналіз показників свідчить про тісний взаємозв'язок між валютним курсом, інфляцією, обліковою ставкою та валютними інтервенціями НБУ. Зміни одного з цих показників можуть впливати на поведінку учасників валютного ринку, попит і пропозицію іноземної валюти та рівень стабільності гривні.

Окреме значення для стабільності валютного ринку мають міжнародні резерви України.

Незважаючи на воєнний стан і зовнішні шоки, показники свідчать про відносну макрофінансову стійкість України у 2023–2025 роках. Станом на 31 серпня 2026 офіційні резервні активи України становили 48670,2 млн. доларів США, при цьому монетарне золото (якщо включати золоті депозити та золото в свопах) – лише 4048,3 млн. доларів (8,32% від загального обсягу резервів). Левову ж частку міжнародних резервів України складають активи в конвертованих валютах (цінні папери, валюта і депозити) [1].

Основними проблемами валютного регулювання залишаються висока волатильність курсу, залежність від зовнішнього фінансування, недостатній розвиток строкових валютних інструментів, тіньові операції та воєнні ризики.Для вдосконалення валютно-курсової політики доцільним є подальший перехід до керованої гнучкості курсу. Інтервенції НБУ мають передусім згладжувати надмірні коливання та підтримувати ліквідність.

Отже валютний ринок України зазнав значних змін під впливом воєнних, економічних і фінансових факторів. Подальший розвиток валютного ринку потребує поєднання ринкових механізмів із регуляторним контролем. Важливими умовами залишаються достатній рівень міжнародних резервів, узгодженість валютної та монетарної політики, розвиток інструментів страхування ризиків, прозорість дій НБУ та довіра до національної валюти.

Література:

1. Золотовалютні резерви України. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/assets/

2. Облікова ставка НБУ 2026. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/

3. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart

4. Результати валютних інтервенцій НБУ. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/intervention/2025/

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Васильєв С.В., *к.е.н., доцент*
Перехрест А.Ю.*, магістрант*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В сучасних умовах цифровізація є одним із ключових напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку суб'єктів економічної діяльності. Швидке поширення цифрових технологій змінює способи організації бізнесу, виробництва, продажу товарів і надання послуг. Особливо важливе значення цифрова трансформація має для малих і середніх підприємств, оскільки вона створює можливості для підвищення їхньої продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності.

За підходом Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), цифрова трансформація підприємств пов'язана із застосуванням цифрових технологій у різних сферах діяльності. Йдеться не лише про придбання комп'ютерів або використання Інтернету, а про більш глибоку зміну способів ведення бізнесу. Цифрові технології можуть використовуватися для управління підприємством, маркетингу, продажів, роботи з клієнтами, обробки інформації, організації виробництва та прийняття управлінських рішень.

Однією з основних переваг цифровізації є підвищення продуктивності підприємства. Використання цифрових інструментів дозволяє автоматизувати значну кількість операцій, скоротити час виконання окремих завдань та зменшити кількість помилок. Наприклад, електронний документообіг, автоматизований бухгалтерський облік, цифрові системи управління запасами або програмне забезпечення для планування діяльності можуть значно спростити роботу підприємства. У результаті працівники можуть більше часу приділяти завданням, які потребують професійних знань та прийняття рішень.

Важливим напрямом цифровізації є використання цифрових технологій у маркетингу та взаємодії зі споживачами. Підприємства можуть застосовувати вебсайти, соціальні мережі, онлайн-магазини, цифрову рекламу та інші інструменти для просування своєї продукції. Це дає можливість не тільки залучати нових клієнтів, а й отримувати інформацію про їхні потреби та поведінку. Завдяки цьому підприємство може швидше реагувати на зміни попиту та адаптувати свою продукцію або послуги до потреб ринку.

Цифровізація також сприяє розвитку нових бізнес-моделей. Підприємства отримують можливість переходити від традиційних способів продажу до електронної комерції, дистанційного обслуговування клієнтів та використання цифрових платформ. Для малих і середніх підприємств це особливо важливо, оскільки цифрові канали можуть допомогти їм вийти за межі місцевого ринку та отримати доступ до ширшої кількості потенційних споживачів.

Окреме значення має використання даних. У процесі діяльності підприємства накопичується значний обсяг інформації про продажі, клієнтів, витрати, запаси та результати роботи. Цифрові технології дозволяють збирати, обробляти й аналізувати ці дані. На їхній основі керівництво може приймати більш обґрунтовані рішення,

прогнозувати попит, визначати найбільш прибуткові товари та виявляти проблеми в роботі підприємства. Таким чином, дані перетворюються на важливий ресурс інноваційного розвитку.

Застосування інструментів штучного інтелекту (AI) малими та середніми підприємствами швидко зростає. Більшість підприємств використовують готові рішення, доступні на ринку, тоді як частина компаній експериментує з більш адаптованими технологіями, зокрема AI-агентами. Результати дослідження OECD D4SME 2026 року, проведеного серед понад 2 000 малих і середніх підприємств із 12 країн OECD, дають змогу оцінити масштаби, складність та основні бар'єри використання AI рішень [2].

Результати дослідження підтверджують подальше поширення готових AI-застосунків. Водночас стратегічна, цілеспрямована та безпечна інтеграція штучного інтелекту в діяльність підприємств залишається нерівномірною. Основними мотивами впровадження цифрових інструментів загалом залишаються підвищення ефективності та забезпечення зростання підприємства. Проте обмеженість часу, витрати на обслуговування технологій та нестача необхідних навичок продовжують ускладнювати їх ефективне використання. Важливою проблемою цифровізації залишається також кібербезпека, оскільки значна кількість малих і середніх підприємств стикається з кібератаками.

Для підвищення ефективності цифрової трансформації важливе значення мають державні програми підтримки цифровізації малого та середнього бізнесу. Покращення інформування підприємців про такі програми, спрощення доступу до них та розширення набору доступних інструментів підтримки можуть суттєво підвищити їхній вплив на цифровий розвиток підприємств.

Водночас цифрова трансформація потребує значних інвестицій. Підприємствам необхідно вкладати кошти у придбання обладнання, програмного забезпечення, цифрових сервісів, систем захисту інформації та навчання працівників. Інвестиції можуть бути спрямовані також на створення або модернізацію вебсайту, запровадження електронного документообігу, автоматизацію виробництва та розвиток онлайн-продажів.

Цифрова економіка швидко розширюється, створюючи нові можливості для економічного зростання та структурних перетворень у всьому світі. У країнах, що розвиваються, цифровізація все частіше визнається ключовим фактором продуктивності, інновацій та сталого розвитку. Однак, нещодавній звіт ЮНКТАД про світові інвестиції за 2025 рік показує, що інвестиції в цифрову економіку залишаються висококонцентрованими: понад 80% прямих іноземних інвестицій у цифрові сектори спрямовуються лише до 10 країн, що розвиваються, переважно в Азії.

Зростання також нерівномірне між секторами. У 2024 році міжнародні інвестиції в цифрові послуги в країнах, що розвиваються, досягли 37 мільярдів доларів, тоді як інвестиції в основну інфраструктуру залишалися обмеженими на рівні 9 мільярдів доларів. У світовому масштабі інвестиції в інфраструктуру ІКТ у нові проекти становили 15 мільярдів доларів – значно менше 62 мільярдів доларів, необхідних щорічно. Інвестиції в центри обробки даних також, як правило, сприяють економікам із середнім рівнем доходу, лише 3% яких досягають найменш розвинених країн (ЮНКТАД, 2025) [1].

Щоб усунути ці прогалини та активізувати цифрові інвестиції, країнам необхідно формувати комплексну систему політичних заходів, здатних створювати сприятливі умови для розвитку цифрової економіки на різних рівнях управління та ринків. Ключовим фактором є розуміння того, як регіональні, субрегіональні та національні стратегії разом зі стратегіями, що стосуються технологій та секторів, можуть доповнювати одна одну для стимулювання інвестицій та прискорення цифрової трансформації.

Ці стратегії допомагають формувати сприятливе середовище для розвитку цифрової економіки, включаючи розширення інфраструктури та впровадження технологій. Їхнє впровадження також сигналізує про зобов'язання уряду щодо цифрової

трансформації, пропонуючи інвесторам більшу передбачуваність та впевненість у цифровій траєкторії країни.

Для малих і середніх підприємств питання фінансування цифровізації є особливо важливим. Великі компанії зазвичай мають більше фінансових та кадрових можливостей для впровадження нових технологій, тоді як малий бізнес може стикатися з обмеженими фінансовими ресурсами та нестачею спеціалістів.

Ще однією важливою умовою цифровізації є наявність відповідних навичок у працівників. Впровадження нової технології саме по собі не гарантує підвищення ефективності. Працівники повинні вміти правильно використовувати цифрові інструменти, а керівництво – розуміти, як інтегрувати їх у загальну систему управління підприємством. Тому інвестиції в цифровізацію мають включати не тільки придбання технологій, а й розвиток людського капіталу.

Водночас, як зазначається у дослідженні Світового банку, для отримання реального економічного ефекту від цифровізації недостатньо лише придбати та впровадити сучасні технології. Цифрова трансформація повинна супроводжуватися відповідними змінами в управлінні та організації діяльності підприємства. Це означає необхідність удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, зміни підходів до управління та розвитку цифрових і управлінських компетентностей працівників.

Світовий банк також звертає увагу на те, що малі та середні підприємства особливо потребують розвитку управлінських і цифрових компетентностей. Їхня здатність правильно обирати технології та використовувати їх для конкретних бізнес-завдань безпосередньо пов’язана з можливістю підвищувати продуктивність. Тому інвестиції у цифровізацію доцільно розглядати комплексно: вони повинні охоплювати не лише технічні рішення, а й розвиток персоналу, удосконалення управління та організацію бізнес-процесів.

Ще один важливий аспект – нерівномірність цифровізації підприємств. Підприємства відрізняються за рівнем використання технологій, а розрив між найбільш і найменш цифровізованими компаніями може збільшуватися. Це означає, що для підтримки конкурентоспроможності підприємствам важливо не лише мати доступ до цифрової інфраструктури, а й постійно підвищувати здатність ефективно використовувати сучасні технології.

Разом із перевагами цифровізація створює для підприємств певні труднощі та ризики. До них можна віднести високу вартість окремих цифрових рішень, недостатній рівень цифрових навичок працівників, складність інтеграції нових технологій із вже існуючими системами та ризики, пов’язані із захистом інформації.

Таким чином, цифровізація є важливим елементом інноваційно-інвестиційного розвитку суб’єктів економічної діяльності. Вона поєднує впровадження інноваційних технологій із необхідністю інвестування фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Результатом цифрової трансформації може бути підвищення продуктивності, скорочення витрат, покращення взаємодії з клієнтами, розвиток нових бізнес-моделей та посилення конкурентних позицій підприємства.

Література:

1. Інвестиційний вибір цифрових стратегій. Монітор інвестиційної політики. Випуск №31. 16 вересня 2025 р. URL: https://unctad.org/publication/investment-dimension-digital-strategies?utm_source

2. Розширення можливостей малого та середнього бізнесу в епоху штучного інтелекту. Опитування OECP D4SME 2026 року. URL: https://www.oecd.org/en/publications/empowering-smes-in-the-age-of-ai_bf5a9816-en.html?utm_so

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Васильєв С.В., *к.е.н., доцент*
Пустова П.С., з*добувачка групи ЕК-1-25*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах активної цифрової трансформації економіки відбувається сучасний розвиток підприємств. Оскільки цифрові інновації дають можливість удосконалювати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність праці, оптимізовувати витрати та швидше реагувати на зміни ринкового середовища, вони поступово стають важливою складовою діяльності підприємств. Українські підприємства, які працюють в умовах нестабільності та необхідності постійної адаптації до нових економічних умов, впроваджують цифровізацію.

Використання сучасних технологій для вдосконалення виробничих, управлінських та інших процесів підприємства – охоплюють цифрові інновації. Їх впровадили не лише задля автоматизації окремих операцій, а й для комплексної трансформації діяльності підприємства. Підвищення операційної ефективності, оптимізація витрат, збільшення доходів та розширення можливості підприємства на ринку сприяє через застосування цифрових рішень. Позитивний зв'язок між використанням цифрових технологій та фінансово-економічними результатами, демонструє дослідження українських підприємств, зокрема «Нової пошти» та «АЛЛО».

Так, «Нова пошта» втілює масштабну цифровізацію операційної діяльності, яка включає роботизовані сортувальні лінії, автоматизовані термінали, цифрові сервіси трекінгу й обслуговування клієнтів та ін. Це дозволяє оцінити вплив інновацій на швидкість обробки відправлень, операційну ефективність та оптимізацію витрат. Кампанія «АЛЛО» також відображає специфіку цифрової трансформації у сфері торговельної діяльності, де e-commerce, омніканальні платформи, цифрові канали продажів, CRM/ERP-системи й аналітичні рішення визначають динаміку доходів, структуру витрат і масштаби ринкової присутності. Обидві ці компанії мають відкриту фінансову звітність, що забезпечує достовірність і відтворюваність аналітичних розрахунків [2].

Все це сприяло зростанню операційної ефективності та зміцненню конкурентних позицій обох кампаній. В цьому плані дуже показовим є динаміка доходів. Так виручка «Нової пошти» за період 2020-2025 рр. майже потроїлася, що зумовлено автоматизацією логістики, цифровими каналами обслуговування та оптимізацією маршрутів. Компанія «АЛЛО» продемонструвала також стійке зростання доходів. Така динаміка доходів підтверджує, що цифрова інфраструктура розширює місткість ринку і підвищує швидкість та якість обробки замовлень. Динаміка чистого прибутку свідчить про ефективність цифровізації в кризових умовах та воєнних викликів. «Нова пошта» зберегла прибутковість завдяки автоматизованим логістичним хабам і підвищенню продуктивності, тоді як кампанія «АЛЛО» скоротила транзакційні витрати та збільшила дохідність без розширення фізичної мережі завдяки розвитку власної електронної екосистеми.

Використання сучасних інформаційних технологій у бізнес-процесах підприємств є одним із основних напрямів цифрових інновацій. Туди входять штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, хмарні обчислення та роботизована автоматизація процесів. Автоматизувати значну частину операцій, прискорювати обробки інформації, удосконалювати управління та приймати більш обґрунтовані рішення підприємствам дозволяє використання таких технологій.

Технології штучного інтелекту та аналізу великих даних відіграють важливу роль у цифровій трансформації. Зазвичай їх використовують для обробки значних

обсягів інформації, прогнозування змін ринку та підтримки управлінських рішень. Обмін даними між пристроями та обладнанням, забезпечує Інтернет речей, за допомогою якого створюються можливості для контролю виробничих процесів і зменшення простоїв. В свою чергу, хмарні технології спрощують доступ до інформаційних ресурсів, а роботизована автоматизація дозволяє виконувати повторювані операції з меншими витратами часу та ресурсів.

На ефективність діяльності підприємств безпосередньо впливає впровадження цифрових інновацій. Скороченню витрат та підвищенню продуктивності сприяє автоматизація бізнес-процесів, а допомогу підприємствам швидше пристосовуватися до змін попиту та конкурентного середовища допомагає використання цифрових інструментів. За результатами дослідження І. Тіщенко, забезпечування скорочень витрат та прискорення виведення нових продуктів на ринок, є наслідком застосування комплексу цифрових технологій [3].

В умовах кризових явищ цифровізація має дуже важливе значення для українських підприємств. Забезпечення безперервності операційної діяльності та зниженню рівня невизначеності сприяє використання автоматизованих систем управління, аналітичних платформ, штучного інтелекту та інших цифрових рішень. Завдяки цифровим технологіям підприємства швидше реагують на зміни та здійснюють контроль за фінансовими і операційними ризиками.

Також цифрова трансформація супроводжується певними проблемами. Наприклад: технічні обмеження, значні фінансові витрати, організаційні труднощі та регуляторні перешкоди. Необхідність підготовки працівників, які володіють відповідними цифровими компетентностями є додатковим викликом. Оскільки збільшення обсягів використання цифрових технологій підвищує вимоги до захисту інформації, важливим питанням залишається також забезпечення кібербезпеки [2].

Через впровадження цифровізації з’являється необхідність зміни підходів до управління підприємствами. Здійснюється придбання нового програмного забезпечення або обладнання, підготовка персоналу до зміни в організаційній культурі та формування відповідної стратегії цифрової трансформації. Щоб успішно впровадити цифрові інновації, враховуються як технологічні можливості підприємства, так і його фінансові та кадрові ресурси [3].

Задля підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності, українські підприємства використовують цифровізацію. Створення умов для стабільної роботи підприємств у період економічної нестабільності забезпечують: автоматизація бізнес-процесів, використання аналітичних інструментів, розвиток цифрових компетентностей працівників та посилення кібербезпеки. Чинником формування економічної стійкості та безпеки підприємств післявоєнного періоду у дослідженні О. Гапєєвої та В. Вітютіна розглядається цифровізація [1].

В той же час в процесі цифровізації підприємства стикаються з низкою викликів:

- обмеженість фінансових ресурсів для модернізації технологій та впровадження цифрових рішень;
- низький рівень цифрових компетенцій працівників, що потребує підвищення їх кваліфікації для роботи з новими технологіями;
- обмежена доступність якісної інфраструктури. У постраждалих регіонах відсутні стабільні мережі, обладнання та технологічні ресурси;
- недостатньо комплексна державна політика та програми підтримки цифрової трансформації.

Подолання наведених перешкод вимагає узгоджених дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів, тому що підвищення ефективності цифрової трансформації потребує комплексного підходу, який об’єднує декілька основних напрямів. Насамперед потрібно розвивати цифрові компетентності працівників на всіх рівнях організації, так як від їхньої кваліфікації залежить успішність упровадження новітніх технологій та

автоматизованих процесів. Також велике значення має модернізація інфраструктури, яка передбачає впровадження сучасних ІТ-рішень, стабільних мереж та інтегрованих платформ, здатних забезпечувати безперервність операцій навіть у кризових умовах. Важливою складовою є також системне управління кіберризиками, оскільки впровадження комплексних стратегій захисту даних та інформаційних потоків дозволяє мінімізувати втрати й забезпечити безперервність бізнес-процесів. Держава може надати підприємствам потрібну підтримку через програми фінансування, податкові стимули та нормативні ініціативи, що сприятиме пришвидшенню цифрової трансформації [1].

Таким чином, для українських підприємств цифрові інновації є важливим чинником їхнього розвитку. Завдяки їх використанню підвищується продуктивність, автоматизується та оптимізується бізнес-процеси, скорочується витрати і формуються конкурентні переваги. Одночасно у цифрової трансформації виникає потреба значних ресурсів, відповідної підготовки персоналу та забезпечення кібербезпеки. З впровадженням цифрових технологій підвищилась стійкість українських підприємств і виникли умови для їх подальшого розвитку.

Література:

1. Гапєєва О., Вітютін В. Диджиталізація як чинник формування економічної стійкості та безпеки підприємств у післявоєнний період. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. №25. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/743/700

2. Лебедченко В., Тебенко В., Пономаренко О. Інноваційні технології в цифровій економіці: переваги та ризики для підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. №24. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/693/650

3. Тіщенко І. Роль цифрових технологій у вдосконаленні механізмів управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2026. №27. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/795/751

БІЗНЕС-МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

Вініченко І.І. *д.е.н., професор кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах сьогодення вирішення проблем функціонування агробізнесу України можливе лише за правильного вибору агровиробниками гнучкої та досить адаптивної бізнес-моделі чи модифікації існуючої з урахуванням зовнішніх змін. Дослідники зазначають, що правильно обрана бізнес-модель у поєднанні зі змінами у системі управління, організації виробництва та використання сучасних агротехнологій, таких як вирощування органічної продукції, сільськогосподарська автоматика, прецизійне землеробство, розвиток біотехнологій, впровадження енергоефективних та екологічно чистих способів виробництва, забезпечує ефективне управління потенціалом агробізнесу та дає змогу отримати високу урожайність та дохідність сільськогосподарських угідь, що є імпульсом до економічного зростання, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат та зростання рівня задоволення потреб споживачів, а також прискорення трансформації агросектору до моделі «зеленої економіки» [1; 3; 4].

В умовах невизначеності та нестабільності середовища функціонування, розвиток агробізнесу напряму залежить від того, наскільки гнучкою та більш адаптивною,

порівняно з іншими способами планування, є його бізнес-модель. Найбільш популяризованими в агробізнесі є класичні бізнес-моделі:

- бізнес-модель «*Canvas*» Остервальдера О. та Пін'є І., яка ґрунтується на дев'яти взаємопов'язаних блоках, що відображають ключові види діяльності, споживчі сегменти та канали формування взаємовідносин зі споживачами, ціннісну пропозицію, канали збуту продукції, ключових партнерів, ресурси, витрати та потоки формування доходів проекту. Такий підхід, за твердженням авторів, спрощує процеси опису, візуалізації, оцінки та зміни моделі ведення інноваційного бізнесу [2].

- бізнес-модель «*Four-box*» Джонсона М., що базується на чотирьох блоках, спрямованих на категоризацію та розкриття проблем, які повинні бути вирішеними в часовому пріоді. На відміну від попередньої моделі, її розробник вважає, що успіх моделі, насамперед, залежить від тандему процесів та ресурсів компанії [6].

- бізнес-модель Чесбро Г., яка є єднальним містком між технічними аспектами діяльності підприємства та економічними результатами, які планує досягти фірма [7].

Розробка та запровадження зазначених моделей відбувались в період економічної хвилі 2005-2015 рр. З часом вони втратили свою актуальність та ефективність. А отже, щоб досягти успіху в наступній економічній хвилі – трансформації до моделі «зеленої економіки», слід відмовитись від старих способів ведення бізнесу та перейти до проривних сталих бізнес-моделей, якими у Звіті Комісії ООН з питань бізнесу та сталого розвитку (*Business and Sustainable Development Commission*) визнано:

- заощадливі, які спрямовані на оптимізацію використання наявних ресурсів (особливо природніх) та їх збереження для прийдешніх поколінь;

- циркулярні, що засновані на скороченні споживання сировинних і енергетичних ресурсів, зниженні негативного впливу на навколишнє середовище, мінімізацію відходів та стимулювання інновацій;

- цифрові, що забезпечують створення цінностей завдяки застосуванню цифрових технологій нового покоління, програмного забезпечення і систем, які призводять до підвищення результативності діяльності компаній, а також створення та закріплення їх конкурентних переваг;

- соціальні, що сприяють створенню цінностей через позитивний вплив на людей та навколишнє середовище як у сьогоденні, так і в майбутньому [5].

Доцільність запровадження в агробізнесі заощадливих бізнес-моделей визначається посиленням дефіциту природного капіталу та зміни традиційної парадигми доходності й рентабельності бізнесу з урахуванням суспільних соціально-економічних та екологічних пріоритетів розвитку сільських територій. Заощадливі бізнес-моделі за своїм змістом є інклюзивними моделями ведення бізнесу, які за типологічними й організаційно-економічними характеристиками спрямовані на оптимізацію використання наявних ресурсів та їх збереження; модифікацію традиційних ключових бізнес-процесів та процесів управління; забезпечення потреб та задоволення інтересів стейкхолдерів через створення ланцюгів постачання.

Циркулярні бізнес-моделі відрізняються від традиційних тим, що вони концентруються на створенні цінності для більш широкого кола стейкхолдерів і враховують вигоди суспільства та навколишнього середовища. Метою циркулярних бізнес-моделей є максимально тривале збереження ресурсів, а також заміна дефіцитних ресурсів повністю поновлюваними.

Трансформаційні зміни бізнес-правил цифрової епохи вказують на необхідність наявності у компаній таких якостей, як динамічність і далекоглядність, а отже, цифрової трансформації агробізнесу шляхом реконфігурації, розширення, або оптимізації існуючих бізнес-моделей. Цифрові бізнес-моделі у режимі реального часу мають вагоме значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень по усій системі ланцюга створення цінності. Прикладом інструментів цифрових бізнес-моделей є: цифрові платформи *ClearAg*, що надає оперативні дані про стан ґрунтів, посівів для оптимізації процесу

польового виробництва та її аналоги у сфері управління тваринницькими фермами; цифрові аграрні платформи, що сприяють здійсненню оперативного контроля за хворобами рослин і тварин; сільськогосподарські метеостанції; платформи, що надають інструменти для пошуку можливостей розширення ринків, зокрема, матеріально-технічних ресурсів (*AgriBi*). Отже, цифрові бізнес-моделі спрямовані на створення цінностей завдяки застосуванню цифрових технологій нового покоління, програмного забезпечення і систем.

Соціальні бізнес-моделі в Україні перебувають лише на стадії становлення, оскільки компанії недооцінюють важливість соціальної відповідальності бізнесу. Соціальні бізнес-моделі не стали частиною організаційного управління в компаніях, оскільки тільки в половини компаній, які реалізують політику корпоративної соціальної відповідальності, є стратегія (політика) соціальної відповідальності, і лише чверть з них мають бюджет на виконання програм соціальної відповідальності.

Отже, в умовах трансформації до «зеленої економіки» бізнес-моделі агробізнесу мають бути моделями, що тяжіють до інноваційної багатоаспектності, тобто засновані на синергетичному ефекті креативного поєднання сільськогосподарської діяльності, переробки, біодиверсифікації і несільськогосподарського виробництва та розвитку сільських територій.

Література:

1. Горбаль Н.І., Пліш І.В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Series of Economics and Management Issues.* 2021. Том 5. №1. С. 15-29.

2. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. №12. С. 138-142

3. Миценко І.М., Хаджинов І.В. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. *Економіка і організація управління*. 2022. №1(45). С.25-38.

4. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2013. 423 с.

5. Business and Sustainable Development Commission. RELX SDG Resource Centre. 2017. URL: https://sdgresources.relx.com/bsdc

6. Johnson M. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Massachusetts: Harvard Business Press 2009. 240 p.

7. Chesbrough H. Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape. Massachusetts: Harvard Business Press, 2006. 256 p.

НАУКОВІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПРИРОДНО-ТЕХНОГЕННИХ КОМПЛЕКСІВ ТА ЇХ ПРОДУКТИВНОСТІ

Галаган Т.І., *к.е.н., доцентка кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасне землекористування в Україні полягає в тому, що економічна функція землі розглядається як матеріальна основа добробуту кожної людини окремо і суспільства в цілому. Земля – головний засіб виробництва в сільському і лісовому господарствах, вона є просторовим базисом для розміщення виробничих сил та основою для відтворення природних, матеріально-технічних і трудових ресурсів, економічного зростання держави. Це стосується і гірничодобувних підприємств, землекористування яких має певні особливості.

Загальновизнаним прийомом кількісного вимірювання ефективності суспільного виробництва або окремих його процесів є зіставлення величин ефектів і витрат, що застосовуються для їх досягнення. Аналогічно, для виміру ефективності процесу рекультивації потрібно, з однієї сторони, визначення кількісного вираження величини

отриманого ефекту внаслідок освоєння природно-техногенних комплексів, а з другої – суми витрат на ці роботи. Задля цього особливого значення набувають розробки методичних основ нормативів витрат на рекультивацію природно-техногенних комплексів.

Можливі напрями рекультивації визначаються, насамперед, морфометричними параметрами природно-техногенних комплексів, придатністю їх складових до освоєння тощо. Кожному можливому напряму на конкретному об'єкті повинні відповідати конкретні технологічні схеми гірничотехнічного і біологічного етапів рекультивації, які визначаються соціально-економічними та екологічними умовами району розміщення об'єктів рекультивації.

При розробці схем рекультивації природно-техногенних комплексів, коли для порушеної території характерна багатоваріантність їх освоєння, однією з основних є завдання встановлення оптимальної структури напрямів рекультивації. При цьому треба відновлювати баланс екологічних систем. За критерій оптимізації структури рекультивованих земель приймається максимум суми річного ефекту і величина втрат, пов'язаних з прийняттям альтернативних варіантів. При цьому, ефект визначається різницею загального результату, включаючи соціально-екологічний і економічний.

Показниками господарського ефекту є обсяги необхідних видів продуктів харчування, які можна отримати на рекультивованих землях в сільськогосподарському (зрошення і розведення домашньої водоплавної птиці), лісогосподарському (лісонасадження і продукція побічного користування) напрямах. До показників соціально-екологічних потреб відносяться розміри необхідних площ рекреаційних зон, зелених зон міст та територій, придатних для створення архітектурно – ландшафтних цінностей місцевості. При цьому треба враховувати важливість різних видів потреб у відповідності з особливостями кожного регіону. Таким чином, оптимальні напрями рекультивації природно-техногенних комплексів визначаються економічними і соціально-екологічними умовами порушеної місцевості.

Для економічного обґрунтування рекультивації розраховується економічна ефективність рекультивації природно-техногенних комплексів. Особливостями визначення економічної ефективності рекультивації є:

- необхідність єдиного підходу до визначення ефективності рекультивації, яка проводиться в різних напрямах та на площах, що передаються різним сферам економічної діяльності;
- необхідність оцінки змін екологічних умов під впливом діючих підприємств і внаслідок рекультивації всього довкілля;
- необхідність оцінки всіх результатів отриманих після рекультивації;
- необхідність врахування різночасності витрат на рекультивацію, і результатів, що отримуються завдяки її проведення.

Економіко-екологічна ефективність раціонального використання рекультивованих земель сільськогосподарського призначення може бути вираженою натуральними, вартісними та структурними показниками, що характеризують ефективність використання таких земель. До структурних показників відносять коефіцієнт використання земельних ресурсів, який відображає відношення площ сільськогосподарського призначення до всієї рекультивованої площі та коефіцієнт використання ріллі, який розраховують як відношення площі посіву до площі ріллі.

До вартісних показників економічної ефективності використання землі належить валовий і чистий дохід на 100 га відновлених угідь сільськогосподарського призначення. Натуральні показники характеризують вихід валової та товарної сільськогосподарської продукції у розрахунку на одиницю площі відповідних видів сільськогосподарських угідь.

Отже, економічна оцінка рекультивації природно-техногенних комплексів можлива лише при врахуванні різностороннього впливу соціально-екологічних факторів на показників доходів і витрат.

Література:

1. Галаган Т.І. Зниження техногенного навантаження на об'єкти довкілля як складова концепції «зеленої економіки». *АгроСвіт*. 2024. №4. С. 87-90 (https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2976)
2. Галаган Т.І. Ефективність рекультивації земель в контексті «зеленої економіки». *Ефективна економіка*. 2024. №4. (електронне видання) (https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/142)
3. Галаган Т. І. Еколого-економічна оцінка рекультивованих земель. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 52-54. (http://www.economy.in.ua/pdf/3_2015/13.pdf)
4. Галаган Т. І. Економічна оцінка рекультивації порушених земель. *Наук. вісн. Херсонського держ. ун-ту*. 2015. Вип. 10. С. 35-38. (Серія «Економічні науки»)
5. Узбек І. Х. Еколого-біологічна оцінка едафотопів техногенних ландшафтів степової зони України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора біол. наук; Дніпроп. держ. аграр. ун-т / І. Х. Узбек. – Дніпропетровськ, 2001. – 36 с.
6. Узбек І. Х., Волох П. В., Галаган Т. І. Роль трав'янистих рослин у відновленні ґрунтової родючості техноекосистем. *Бюл. Ін-ту зерн. госп-ва*. Дніпропетровськ. 2011. №40. С. 64-68.

СУТЬ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Гаркавий В.В. *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасну епоху безпрецедентного рівня інтеграції світових ринків діяльність міжнародних та транснаціональних корпорацій виходить далеко за межі суто економічних вимірів. Практика доводить, що масштабування бізнесу на глобальному рівні - це не лише рух капіталів, технологій чи оптимізація логістичних ланцюгів. Це, насамперед, щоденна та глибока взаємодія між людьми, які сформувалися в межах абсолютно різних національних культур, релігійних систем та ментальних парадигм.

Коли організація перетинає державний кордон, традиційні інструменти управління, що демонстрували ідеальну ефективність удома, часто починають давати збій. Саме тому вивчення суті крос-культурного менеджменту та усвідомлення його стратегічної ролі в глобальному бізнесі сьогодні перетворилися з факультативного теоретичного дослідження на критичну умову виживання підприємств на міжнародній арені.

1. Суть та фундаментальні теоретичні засади крос-культурного менеджменту

За своєю суттю, крос-культурний менеджмент постає як специфічний вид управлінської діяльності, головним завданням якого є формування, підтримка та розвиток високопродуктивного мультикультурного середовища в межах сучасної організації. Він спрямований на вивчення того, як саме національно-культурні особливості впливають на поведінкові моделі індивідів, прийняття рішень, мотивацію персоналу та сприйняття авторитетів.

Наукове підґрунтя цієї дисципліни формувалося протягом десятиліть і спирається на низку класичних фундаментальних концепцій. Як зазначають дослідники, базовим інструментом для розшифрування культурного коду будь-якої нації залишається теорія 6 культурних вимірів Гірта Гофстеде [2; 3]. Ця модель дозволяє диференціювати суспільства за такими критичними для бізнесу параметрами:

- Дистанція влади: визначає рівень готовності підлеглих приймати нерівність у розподілі повноважень та ієрархічність керівництва.
- Індивідуалізм проти колективізму: ілюструє, що є пріоритетом для працівника — власні інтереси чи відданість групі та команді.

- Уникнення невизначеності: демонструє ступінь стресу, який відчувають члени суспільства перед невідомим майбутнім, та їхню потребу в жорстких інструкціях, правилах і законах.

Окрім моделі Гофстеде, сучасна управлінська наука активно спирається на типологію Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера, яка розкриває специфіку ставлення націй до часових ресурсів, природи та міжособистісних зобов'язань.

У практичній площині ключовим елементом суті крос-культурного менеджменту стало поняття «культурного інтелекту» (CQ). Це динамічна здатність лідера чи менеджера не просто знати сухі факти про іншу країну, а успішно адаптуватися, інтегруватися та приймати комерційно правильні рішення в умовах етнокультурного різноманіття, уникаючи пастки етноцентризму - упередженого переконання, що методи управління власної країни є єдино правильними та універсальними.

2. Ключові виклики та бар'єри у міжнародному середовищі

Процес крос-культурної взаємодії у глобальному бізнесі супроводжується низкою прихованих загроз і конфліктогенних факторів. Науковці виділяють кілька деструктивних бар'єрів, які покликаний нівелювати крос-культурний менеджмент:

- Комунікаційні деформації. Найбільшою помилкою є зведення цієї проблеми лише до мовного бар'єра. Значно складнішою є розбіжність між культурами з високим та низьким контекстом [3; 4]. У низькоконтекстних культурах (наприклад, Німеччина, США) комунікація є прямою, а контракти - максимально деталізованими. Натомість у висококонтекстних культурах (Японія, країни Арабського Сходу) величезне значення мають підтекст, жести, тривалість знайомства та статус співрозмовника. Недотримання цих неписаних правил руйнує ділові переговори ще на старті.
- Трансформація стилів лідерства. Менеджер, звиклий до ліберального, егалітарного стилю управління та колегіального прийняття рішень (скажімо, у Скандинавії), зазнає фіаско в країнах Латинської Америки чи Азії, де персонал очікує від керівника авторитарності, чітких директив та демонстрації жорсткого статусу.
- Темпоральні розбіжності (сприйняття часу). Зіткнення монохронного сприйняття часу (де час - це обмежений лінійний ресурс, а дедлайн - абсолютний закон) із поліхронним баченням (де час гнучкий, а розклад легко змінюється заради збереження хороших стосунків з партнером) породжує жорсткі внутрішньокорпоративні конфлікти у транснаціональних командах.

3. Стратегічна роль крос-культурного менеджменту у глобальному бізнесі

Переходячи до аналізу ролі крос-культурного менеджменту, слід наголосити: сьогодні він трансформувався з інструменту нівелювання ризиків у фундаментальну конкурентну перевагу глобальних компаній. Розглянемо ключові напрями його впливу на результативність бізнесу:

1. Забезпечення успіху міжнародних угод злиття та поглинання (M&A). Статистика міжнародного бізнесу свідчить, що понад половина угод M&A не досягають запланованих фінансових показників [3; 4]. Причина криється не в прорахунках фінансових аналітиків, а у виникненні «культурного шоку» та несумісності корпоративних і національних культур об'єднуваних компаній. Крос-культурний менеджмент забезпечує розробку стратегії м'якої інтеграції, яка враховує цінності обох сторін.
2. Максимізація синергії глобальних віртуальних команд. В епоху цифровізації та поширення дистанційної праці (особливо у сфері IT) над одним проєктом можуть одночасно працювати фахівці з Індії, України, США та Німеччини. Дослідження показують, що належне управління культурним різноманіттям (Diversity Management) дозволяє перетворити відмінності у поглядах на потужне джерело креативності, інновацій та нестандартних рішень [4; 6]. Колективи, де панує інклюзивне крос-культурне лідерство, демонструють значно вищу продуктивність.

3. Ефективна реалізація концепції глокалізації. Глобальний бізнес керується гаслом: *«Думай глобально, дій локально»*. Без глибокого розуміння менталітету, релігійних табу та традицій місцевого споживача неможливо побудувати успішну маркетингову компанію чи адаптувати продукт під вимоги локального ринку. Крос-культурний менеджмент рятує ТНК від мільярдних репутаційних та фінансових втрат.

4. Управління інститутом експатріації. Відправлення топменеджерів для роботи в закордонні філії є дороговартісним процесом. Крос-культурний менеджмент забезпечує додепартаційну підготовку кадрів, що критично знижує рівень передчасного повернення експатріантів через нездатність адаптуватися до нового культурного середовища [3; 4].

Підсумовуючи, слід підкреслити, що в сучасному турбулентному глобальному просторі культура більше не є другорядним фактором бізнесу. Вона є тим середовищем, у якому цей бізнес функціонує. Крос-культурний менеджмент виступає у ролі стратегічного мосту, який трансформує потенційні міжнаціональні конфлікти, непорозуміння та бар'єри на трамплін для інновацій, високої продуктивності та взаємовигідного партнерства [4; 6].

Для України, яка тримає чіткий курс на євроінтеграцію та залучення іноземних інвестицій, розвиток крос-культурної компетентності вітчизняних менеджерів є питанням національної конкурентоспроможності на світовій арені. Тільки навчившись розуміти, поважати та інтегрувати культурні особливості партнерів, український бізнес зможе повноцінно стати органічною частиною глобального економічного простору.

Література:

1. Кроскультурний менеджмент // Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: wikipedia.org (дата звернення: 20.09.2026).

2. Пилипенко Б. Г., Хмара М. П. Крос-культурний менеджмент міжнародних корпорацій. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 28–32. URL: stateandregions.zp.ua (дата звернення: 20.09.2026).

3. Філатова Л. С., Околіта І. І. Крос-культурний менеджмент в міжнародному бізнесі. *Східна Європа: economic, бізнес та управління*. 2017. № 7. С. 8–12. URL: pgasa.dp.ua (дата звернення: 20.09.2026).

4. Харауzова В. В. Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в умовах глобалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 328. С. 117–123. URL: oneu.edu.ua (дата звернення: 20.09.2026).

5. Шлапак А. В. Розвиток крос-культурного менеджменту в Україні. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2026. Вип. 1. С. 45–56. URL: wunu.edu.ua (дата звернення: 20.09.2026).

6. As’ad A. The Impact of Cross-Cultural Management on Global Collaboration and Performance. *Bata Ilyas Educational Management Review*. 2024. Vol. 4, no. 2. P. 31–38. URL: researchgate.net (дата звернення: 20.09.2026).

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ДИЗАЙН В РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Гончаренко О. В., *д. е. н., професор,*
Самілик Т.М.*, к. е. н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Цифрові трансформації змінюють технологічний базис економіки та види інноваційних продуктів, що становлять його основу. Так в світовій економіці відбувається перехід на наукомісткі, піонерні інноваційні технології, формуються й поширюються хмарні платформи під впливом цифрових технологій та трансформації інфраструктури. Зміни в технологічному базисі національної економіки обумовлюють інституціоналізацію

цифрових трансформацій інноваційного процесу й модернізацію виробництва з метою забезпечення сприятливих умов, скасування обмежень до залучення інвестицій, розширення й реалізації інноваційного потенціалу і впровадження технологічних та процесових інновацій на основі штучного інтелекту, Інтернету речей, робототехніки, використання великих даних, машинного навчання [1-2].

Підвищення технологічного рівня виробництва в сучасних умовах, вочевидь, забезпечуватиметься роботизацією виробничих процесів, розвитком мережевих сервісів та інтернет-торгівлі, прискореним опануванням електронних розрахунків і електронного документообігу, що спрощуватиме взаємодії в цифровому середовищі та скорочуватиме витрати часу. Основним стимулом в опануванні цифрових технологій та використанні цифрових платформ суб'єктами економіки є досягнення ефективнішого способу діяльності за умов оптимізації бізнес-процесу та підвищення якості товарів й послуг.

Для формування інституціонального середовища інноваційної динаміки в умовах цифрових трансформацій важливо органічно поєднати інструменти впливу та елементи економічних інститутів для розбудови цілісної системи, що структурована інституціонально і функціонально відповідно до стратегічних векторів та в межах програмно-цільового регламентування інноваційного розвитку в умовах глобальної цифрової трансформації.

Вирішення зазначених завдань потребує запровадження ключових принципів інституціонального дизайну інноваційного розвитку, зокрема відповідних принципів, методів і дієвих інструментів, що включатимуть інститути й забезпечуватимуть системність впливу регулюючих принципів на інноваційну динаміку. Так системність в умовах цифровізації має охоплювати всі сфери національної економіки й суспільства для формування нових виробничих та суспільних відносин на основі технологічного й інтелектуального капіталу. Реалізація принципів комплексності й цільової спрямованості інституціонального регулювання потребує стратегічного управління процесом цифрової трансформації, орієнтації на визначені пріоритети і завдання, визначені макроекономічною політикою в сфері цифровізації. Разом із тим, для забезпечення принципів стандартизованості, збалансованості й адаптивності інституціоналізації необхідними постають орієнтованість на міжнародні і національні стандарти використання цифрових технологій; досягнення рівноваги між впливом ключових сил модернізаційних трансформацій (держави, бізнесу, суспільства); досягнення оперативного реагування на зміни у цифровому середовищі. Для досягнення керованості у процесі інституціонального забезпечення інноваційного розвитку потрібна взаємодія й чітке визначення обов'язків та відповідальності всіх суб'єктів та об'єктів управління, а ефективність самого процесу визначається окупністю витрат та досягненням синергії від впровадження і використання цифрових технологій.

Для забезпечення системності інституціонального впливу на інноваційний процес світовою практикою напрацьовані відповідні методи й інструменти, які реалізуються в межах вищезазначених принципів. Методами інституціонального впливу є планування, моделювання, нормування, управління, регулювання, ліцензування, стимулювання, адміністрування. Серед ключових інструментів можна виділити узагальнені їх групи за таким спрямуванням: економічне (ресурсне, експортно-імпортне й нормативне регламентування, надання дозволів і ліцензій); фінансове (регламентування форм та обсягу фінансування і кредитування, податкові й інвестиційні стимули, митні тарифи, субсидії і гранти); регуляторне (законодавче регулювання, стандарти й нормативи, інноваційно-інвестиційна політика, регулювання впроваджень й використання цифрових технологій, захист даних, кібербезпека); управлінське (взаємодія між економічними суб'єктами та елементами інституціональної системи, процедурами й практиками управління процесом цифрової трансформації); організаційне (оперативні плани й управління, запровадження організаційно-управлінських інститутів, інституцій та структур, моніторинг і контроль); соціальне й комунікаційне (співпраця та партнерство,

мережі, обмін інформацією, знаннями, навичками з цифрових технологій); технологічне (розробка програмних продуктів, використання можливостей цифровізації й штучного інтелекту, машинне навчання, блокчейн і хмарні технології, Інтернет речей, портал відкритих даних).

Цифрова інституціоналізація процесу інноваційного відтворення в національній економіці потребує запровадження комплексного інституціонального впливу за обґрунтованими напрямами з нормативного й адміністративного регламентування цифровізації інноваційного процесу; фінансової підтримки і фіскального стимулювання організаційних і процесових цифрових інновацій. Системність інституціонального забезпечення цифровізації інноваційного процесу обумовлює розробку і реалізацію відповідних стратегій і програм, їх ресурсне й інформаційне забезпечення та моніторинг індикаторів досягнення результатів. Ключовою складовою у процесах інституціоналізації цифрових змін постає формалізація регулювання, нагляд і контроль стану і процедур кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури, державного порталу відкритих даних, сервісів органів влади і населення від загроз та кіберзлочинів; регуляторні та наглядові заходи у сферах забезпечення стандартів цифрових технологій.

Відтак, інституціональний дизайн інноваційної динаміки в умовах цифрових трансформацій національної економіки має реалізувати дієву мотиваційну й формалізовану систему управлінських впливів та ринкових стимулів, що продукуються соціально-економічною системою за умов досягнення взаємодії між суб'єктами економічної діяльності, державою, суспільством та запровадження сукупності адміністративних, фіскальних, фінансових, організаційних, технологічних інструментів для продукування й запровадження цифрових інновацій, модернізації наявних технологій, розвитку IT-сектору. Серед системоутворюючих складових цифрової трансформації інноваційної динаміки необхідно виокремити інституціональне регулювання, інфраструктурне й комунікаційне забезпечення, кібербезпеку, підготовку професійних кадрів та створення технологічних платформ. Для реалізації визначених складових необхідна співпраця держави та бізнесу для забезпечення інвестиційної підтримки продукування і розвитку інновацій та процесу масштабної цифровізації. Для стимулювання інвестиційної привабливості потрібне формування таких передумов, як збільшення питомої ваги обігу інтернет-комерції серед господарюючих суб'єктів, використання в економічній діяльності інформаційно-комунікаційних технологій, зростання обігу інтернет-банкінгу та електронної комерції.

Література:

1. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12.

2. Формування засад національно укоріненої стійкості та безпеки економічного розвитку України в умовах гібридної системи «мир – війна»: монографія / за ред. акад. НАН України Гриценка А. А. ; НАН України, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України». Електр. дані. Київ, 2025. 572 с.

АГРОПРОДОВОЛЬЧИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: СТІЙКІСТЬ, МОДЕРНІЗАЦІЯ, ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА

Дідур К.М. *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Трансформація економічного середовища України в умовах війни набула системного характеру, охопивши ресурсні, фінансові, трудові, інфраструктурні, логістичні та ринкові умови функціонування бізнесу. Особливо відчутними зазначені зміни є для агропродовольчого сектору, оскільки його функціонування безпосередньо

пов’язане із забезпеченням продовольчої пропозиції, зайнятості, доходів сільського населення, функціонуванням суміжних галузей та експортним потенціалом держави. Відповідно, здатність агропродовольчих підприємств адаптуватися до змін середовища набуває значення не лише на рівні окремого суб’єкта господарювання, а й у контексті стійкості національної продовольчої системи.

Масштаб змін підтверджується результатами загальнонаціонального дослідження Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), проведеного серед 2612 сільськогосподарських підприємств у 23 областях України у жовтні-листопаді 2024 р. Дослідження охоплювало підприємства рослинницького та тваринницького спрямування різних розмірів і засвідчило поширеність дефіциту трудових ресурсів, зростання виробничих витрат, забруднення земель вибухонебезпечними предметами, перебоїв електропостачання та порушень агропродовольчих ланцюгів [1].

За таких умов адаптацію агропродовольчого бізнесу доцільно трактувати не як ситуативне реагування на окремі кризові явища, а як процес цілеспрямованої перебудови ресурсної, виробничої, фінансової, логістичної та ринкової поведінки підприємств відповідно до нової конфігурації економічного середовища. Саме здатність підприємств підтримувати функціональність, одночасно змінюючи внутрішні механізми діяльності, формує економічне підґрунтя стійкості продовольчої системи.

Трансформація умов функціонування агропродовольчого бізнесу принципово змінює вимоги до управління підприємством. У відносно стабільному середовищі основний акцент традиційно робиться на підвищенні продуктивності ресурсів, оптимізації витрат та максимізації фінансового результату. В умовах високої невизначеності до цих завдань додається необхідність збереження безперервності діяльності за дефіциту ресурсів, порушення ланцюгів постачання, зміни логістичних маршрутів, перебоїв енергопостачання та коливань ринкової кон’юнктури.

Результати опитування FAO демонструють, що така трансформація вже вплинула на управлінські рішення підприємств. У 2024 р. 53 % опитаних підприємств змінили свої операційні рішення через війну. Загальна площа оброблюваних земель скоротилася на 7 %, понад 86 % підприємств зазнали впливу високих виробничих витрат, а 69,6 % повідомили про дефіцит робочої сили. Перебої електропостачання протягом останніх трьох місяців 2024 р. відчули 81 % підприємств у цілому та 88 % підприємств у прифронтових областях [1].

Наведені результати свідчать про зміну самої природи підприємницьких ризиків. Проблема полягає не лише у збільшенні вартості окремих ресурсів або скороченні доступних виробничих потужностей. Одночасно змінюється взаємозв’язок між ресурсами, виробництвом, логістикою та збутом. Наприклад, дефіцит робочої сили може знижувати виробничу спроможність, перебої електропостачання – збільшувати операційні витрати, а обмеження транспортної інфраструктури – перешкоджати реалізації вже виробленої продукції. Сукупний ефект таких обмежень може бути значно більшим, ніж вплив кожного окремого ризику.

За таких обставин адаптаційна спроможність підприємства формується через взаємопов’язані напрями: ресурсний, виробничо-технологічний, фінансовий, логістичний, ринковий та управлінський. Ресурсний напрям передбачає диверсифікацію джерел постачання, оптимізацію структури ресурсоспоживання та зменшення критичної залежності від окремих видів ресурсів. Виробничо-технологічний – перегляд технологій та організації виробництва з урахуванням обмеженості праці, енергетичних ризиків і необхідності раціональнішого використання ресурсів. Фінансовий – підтримання ліквідності, пошук доступних джерел фінансування та визначення інвестиційних пріоритетів в умовах підвищеної невизначеності.

Окреме місце посідає логістична адаптація, оскільки в агропродовольчому секторі економічний результат залежить не лише від виробництва продукції, а й від можливості її зберегти, транспортувати та реалізувати. Актуальні дані FAO свідчать, що у 2025/26

маркетинговому році експорт зернових з України прогнозується на рівні близько 40 млн т, що приблизно на 20 % менше попереднього року. FAO пов'язує скорочення прогнозованих експортних обсягів із глобальною пропозицією та низькими міжнародними цінами, а також наголошує, що війна продовжує обмежувати транспортні й складські потужності, що знижує можливість повною мірою реалізувати виробничий потенціал сектору [2].

Логістична адаптація тому має виходити за межі пошуку альтернативного маршруту транспортування. Йдеться про формування більш диверсифікованої системи переміщення та зберігання продукції, розвиток складської інфраструктури, удосконалення управління запасами та координацію дій між виробниками, переробниками, логістичними операторами і торговельними структурами. Зниження залежності від одного каналу постачання чи збуту зменшує вразливість підприємства до локальних порушень та створює додаткові можливості для збереження економічної цінності продукції.

Ринкова адаптація, своєю чергою, передбачає зміну підходів до формування продуктового портфеля, вибору каналів реалізації та взаємодії зі споживачами. За умов нестабільної кон'юнктури зростає значення диверсифікації ринків збуту та переходу від орієнтації виключно на обсяги виробництва до управління структурою створюваної доданої вартості. Для агропродовольчих підприємств перспективним напрямом є поглиблення переробки сировини, розвиток продукції з вищою доданою вартістю та формування більш стійких договірних зв'язків із контрагентами.

Економічний зміст такої трансформації полягає у зменшенні залежності підприємства від цінової кон'юнктури сировинних ринків. Водночас поглиблення переробки має значення не лише для фінансових результатів підприємств. Розвиток внутрішніх ланцюгів створення вартості сприяє утриманню більшої частини економічного ефекту в межах національної економіки, підтримує зайнятість та розширює пропозицію продовольчої продукції з різним ступенем переробки. Отже, ринкова адаптація може одночасно виконувати функцію підвищення конкурентоспроможності бізнесу та зміцнення економічної основи продовольчої безпеки.

Важливим обмеженням адаптації залишається стан трудового потенціалу. За результатами дослідження FAO, дефіцит робочої сили у 2024 р. відчували 69,6 % опитаних сільськогосподарських підприємств [1]. За таких умов традиційне розширення виробництва шляхом залучення додаткової кількості працівників стає менш доступним. Підвищення продуктивності праці, механізація окремих операцій, автоматизація та цифровізація управлінських процесів набувають значення як інструменти компенсації структурних обмежень трудового ресурсу. Для підприємств особливо важливим стає не максимальне збільшення чисельності персоналу, а раціональніше поєднання людської праці, техніки, технологій та інформаційних ресурсів.

Фінансова складова адаптації визначається необхідністю одночасно підтримувати поточну діяльність і фінансувати зміни, здатні зменшити майбутню вразливість підприємства. За умов зростання виробничих витрат і нестабільності доходів інвестиції в енергоефективність, технологічне оновлення, складську інфраструктуру або альтернативні логістичні рішення можуть конкурувати за фінансові ресурси з потребами операційної діяльності. Відтак управління фінансами має передбачати пріоритизацію інвестицій не лише за критерієм безпосередньої прибутковості, а й з урахуванням їхнього внеску у зниження ризиків та підтримання безперервності бізнес-процесів.

Масштаб такого інвестиційного виклику підтверджується результатами п'ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5). Станом на 31 грудня 2025 р. загальні потреби України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюються майже у 588 млрд дол. США, з яких понад 55 млрд дол. США припадає на сільське господарство [3].

Відновлення агропродовольчого бізнесу за таких масштабів потреб доцільно розглядати не як просте відтворення пошкоджених або втрачених активів. Йдеться про можливість структурної модернізації виробничої та логістичної системи. У RDNA5 наголошується на необхідності відновлення інфраструктури із застосуванням підходу *build back better*, тобто з урахуванням підвищення стійкості та майбутніх ризиків [3]. Для агропродовольчого сектору така логіка означає доцільність спрямування інвестицій не лише на фізичне відновлення потужностей, а й на підвищення їх технологічної, енергетичної та логістичної стійкості.

Водночас адаптація не повинна ототожнюватися із простим виживанням підприємства. Виживання означає збереження мінімально необхідної спроможності здійснювати господарську діяльність. Адаптація передбачає якісну зміну способів функціонування підприємства відповідно до нових умов. Відмінність має принципове значення: підприємство може тимчасово підтримувати виробництво за рахунок скорочення інвестицій, використання резервів або зменшення масштабів діяльності, однак така стратегія не формує довгострокової стійкості.

Наукові дослідження адаптивного управління аграрними підприємствами також акцентують на взаємозв'язку бізнес-резильєнтності та продовольчої безпеки. Зокрема, сучасні українські дослідження визначають адаптивне управління бізнес-стійкістю як один із чинників підтримання безперервності аграрного виробництва та стабільності продовольчої системи в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Важливо, однак, не переносити відповідальність за адаптацію виключно на окреме підприємство. Значна частина ризиків має системний характер і не може бути усунена управлінськими рішеннями одного суб'єкта господарювання. Безпека земель, енергетична інфраструктура, транспортні коридори, розмінування, доступ до фінансування, функціонування ринкової інфраструктури та стабільність інституційного середовища визначають зовнішні межі адаптаційних можливостей бізнесу.

FAO, зокрема, серед пріоритетних напрямів підтримки аграрного сектору визначає поліпшення доступу до основних ресурсів, прискорення розмінування, відновлення пошкодженої інфраструктури, зміцнення енергетичної безпеки, покращення доступу до ринків та подолання логістичних і трудових обмежень [1]. Отже, ефективна адаптація агропродовольчого бізнесу потребує узгодження мікроекономічних рішень підприємств із державною політикою розвитку інфраструктури, фінансування, зайнятості, розмінування та відновлення.

На макрорівні важливим є також те, що агропродовольчий сектор одночасно функціонує як виробнича, соціальна та експортна система. За даними FAO, у 2025 р. виробництво зернових в Україні оцінювалося приблизно у 60,8 млн т, що на 8 % більше, ніж у 2024 р., хоча приблизно на 6 % менше середнього показника попередніх п'яти років [2]. Показник демонструє, що навіть за значного обмеження ресурсного та інфраструктурного потенціалу аграрне виробництво зберігає значні масштаби. Водночас сам обсяг виробництва не гарантує повної реалізації економічного потенціалу сектору, якщо існують обмеження доступу до земель, зберігання, транспортування та реалізації продукції.

Відтак продовольчу безпеку доцільно пов'язувати не лише з фізичним обсягом виробленого продовольства, а й зі здатністю бізнесу забезпечувати безперервність ланцюга створення та доведення продовольчої продукції до кінцевого споживача. Виробнича спроможність без належної логістики, фінансової стійкості та доступу до ринків не трансформується автоматично у стійку продовольчу пропозицію. Саме тому адаптаційний потенціал агропродовольчих підприємств є важливою мікроекономічною передумовою функціональної стійкості продовольчої системи.

З огляду на зазначене, перспективну модель адаптації агропродовольчого бізнесу в Україні доцільно будувати на поєднанні операційної стійкості та структурної трансформації. Операційна стійкість має забезпечувати здатність підприємства

продовжувати діяльність за умов шоків, тоді як структурна трансформація – змінювати технології, ресурсну модель, логістичні зв'язки, продуктову структуру та канали збуту відповідно до нової конфігурації середовища. Поєднання двох складових дає змогу перейти від реактивного подолання криз до проактивного управління економічною стійкістю.

На рівні агропродовольчої системи наступним кроком має стати формування стійких взаємозв'язків між виробниками, переробними підприємствами, постачальниками ресурсів, логістичними операторами, торговельними мережами та державними інституціями. Така взаємодія знижує ризик розриву окремих ланок продовольчого ланцюга та створює умови для швидшого відновлення після кризових впливів. Відповідно, конкурентоспроможність окремого підприємства дедалі більше визначатиметься не тільки його внутрішньою ефективністю, а й якістю інтеграції до стійких агропродовольчих ланцюгів.

Трансформація економічного середовища України зумовлює зміну підходів до функціонування агропродовольчого бізнесу: поряд із традиційними завданнями підвищення ефективності дедалі більшого значення набуває здатність підприємств підтримувати безперервність діяльності та своєчасно перебудовувати господарські процеси відповідно до змін зовнішнього середовища. Дані FAO засвідчують масштаб ресурсних, кадрових, енергетичних та логістичних обмежень, з якими зіткнулися сільськогосподарські підприємства України [1].

Адаптація агропродовольчого бізнесу має охоплювати ресурсну, виробничо-технологічну, фінансову, логістичну, ринкову та управлінську складові. Пріоритетними напрямами виступають диверсифікація ресурсних і збутових каналів, технологічне оновлення, підвищення продуктивності праці, розвиток складської та логістичної інфраструктури, зміцнення фінансової стійкості та розширення виробництва продукції з вищою доданою вартістю.

Стійкість агропродовольчого бізнесу не може формуватися винятково на рівні окремих підприємств, оскільки значна частина критичних ризиків має системний характер. Ефективність адаптаційних рішень залежить від стану інфраструктури, енергетичної безпеки, доступності фінансування, темпів розмінування, функціонування логістичних систем та якості інституційного середовища. Масштаб потреб у відновленні України, зокрема понад 55 млрд дол. США для сільського господарства, підтверджує необхідність поєднання відновлення активів із технологічною та структурною модернізацією [3].

Продовольча безпека України в умовах трансформації економічного середовища має розглядатися як результат взаємодії виробничої спроможності, економічної життєздатності підприємств, стійкості логістичних ланцюгів та доступності продовольства для населення. Стабільність продовольчої системи визначається не лише обсягами виробництва, а й здатністю агропродовольчих підприємств підтримувати безперервність господарської діяльності, адаптуватися до зміни ресурсних, фінансових і ринкових умов та зберігати можливості для відтворення виробничого потенціалу. Водночас надійність логістичної інфраструктури й економічна доступність продовольства для населення формують важливі умови реалізації виробничого потенціалу на внутрішньому ринку.

Відповідно, адаптаційний потенціал агропродовольчого бізнесу набуває статусу важливого чинника продовольчої безпеки, оскільки визначає здатність підприємств своєчасно реагувати на зовнішні зміни, зберігати виробничу активність і знаходити нові способи організації господарських процесів. Його зміцнення пов'язане з технологічним оновленням, диверсифікацією виробництва, оптимізацією ресурсного забезпечення, розвитком альтернативних каналів постачання та збуту, а також підвищенням фінансової стійкості підприємств. У сукупності перелічені чинники створюють передумови для

підтримання стабільної пропозиції продовольства та підвищення стійкості агропродовольчого сектору до трансформацій економічного середовища.

Стратегічним орієнтиром має стати перехід від ситуативного реагування на кризові явища до системного управління адаптацією. Поєднання операційної стійкості із структурною трансформацією дає змогу не лише зберігати функціонування підприємств у складних умовах, а й формувати нову якість агропродовольчого бізнесу – технологічно модернізованого, диверсифікованого, логістично гнучкого та здатного функціонувати в умовах тривалої невизначеності. Саме така модель адаптації створює економічні передумови для зміцнення стійкості агропродовольчої системи та забезпечення продовольчої безпеки України.

Література:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October-November 2024*. Rome: FAO, 2025. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en.
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *GIEWS Country Brief: Ukraine*. Reference date: 12 March 2026. Rome: FAO, 2026.
3. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. *Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022-December 2025*. Washington, DC: World Bank, 2026.

SAFE WORK AS A FACTOR OF ECONOMIC RESILIENCE OF AGRICULTURAL PRODUCTION AND FOOD SECURITY IN UKRAINE

***Didur K.M.**, PhD in Economics, Associate Professor*
***Dmytriuk S.P.**, Senior Lecturer, Department of Precision Agriculture, Telematics and Machinery Operation*
Dnipro State Agrarian and Economic University, Dnipro, Ukraine

Food security in Ukraine is determined by a complex interaction of economic, production, social, institutional and technological factors. Under wartime conditions, the resilience of the agri-food system increasingly depends not only on the availability of land, financial resources, machinery, energy and logistics infrastructure, but also on the ability of agricultural enterprises to preserve and effectively use their human capital. The availability of workers with appropriate qualifications, their labour productivity, working conditions and ability to perform production tasks safely directly affect the continuity of agricultural production and, consequently, the capacity of the national food system to provide the population with sufficient, safe and economically accessible food.

The importance of labour resources is particularly pronounced in agriculture because agricultural production is highly dependent on the timeliness of technological operations. Sowing, crop protection, harvesting, livestock management and other production processes are characterised by seasonal concentration and limited possibilities for postponement. A shortage of workers during critical periods may therefore result in delays in technological operations, lower yields, additional production costs and direct financial losses. Consequently, labour shortages should be considered not merely as a human resources problem but as an economic risk capable of affecting the stability of agricultural production and the resilience of the food system.

The scale of the problem is confirmed by the results of a nationwide survey conducted by the Food and Agriculture Organization of the United Nations among 2,612 agricultural enterprises in 23 regions of Ukraine in October-November 2024. According to the survey, labour shortages affected 69.6% of the surveyed agricultural enterprises. At the same time, 53% of

enterprises nationwide and 58% of enterprises in frontline regions reported changes in their operational decisions during 2024 due to the consequences of the war [1]. The results demonstrate that the transformation of labour availability is taking place simultaneously with changes in production organisation, resource allocation and business decision-making.

The contraction of the production base further increases the importance of labour productivity. According to FAO, the total area of land cultivated by agricultural enterprises in 2024 was 7% lower than in 2023. In frontline regions, 81.4% of agricultural producers reported declining yields of cereals and oilseeds, while more than 86% of crop and livestock producers identified high production costs as one of the major constraints on their operations [1]. The simultaneous occurrence of labour shortages, reduced cultivated areas, declining productivity and increasing production costs creates a complex economic environment in which agricultural enterprises must preserve output while operating with increasingly constrained resources.

From an economic perspective, the key issue is therefore not only the number of employees available to agricultural enterprises but also the relationship between labour supply, labour productivity, capital intensity and technological development. A reduction in the number of employees does not necessarily lead to a proportional decline in production if it is accompanied by technological modernisation, mechanisation, digitalisation and improvements in labour organisation. Conversely, a reduction in personnel without corresponding technological transformation may increase the workload of remaining employees, create operational bottlenecks and increase occupational risks.

The economic adaptation of agricultural enterprises to labour shortages can take several forms. Enterprises may increase wages to attract and retain employees, recruit seasonal workers, redistribute responsibilities, introduce mechanisation, automate individual production operations or invest in digital technologies. Each option involves specific costs and limitations. Wage increases raise labour costs, while recruitment of additional workers is constrained by the limited supply of labour. Redistribution of responsibilities may increase the workload of existing employees, whereas technological modernisation requires significant investment and the availability of qualified personnel capable of operating and maintaining new equipment.

Under such conditions, labour productivity becomes one of the key indicators of the resilience of agricultural production. When the supply of labour is limited, maintaining production capacity increasingly depends on the ability of enterprises to increase output per employee. The corresponding economic mechanism involves partial substitution of labour inputs with capital, technology and organisational improvements. However, technological substitution cannot be interpreted as a complete replacement of human labour. Modern agricultural machinery, precision farming systems and digital technologies require qualified operators, technicians, engineers and managers. Technological transformation therefore changes the structure of labour demand rather than eliminating the need for human capital.

The issue of occupational safety becomes particularly important under such circumstances. Agricultural production involves the operation of tractors, combine harvesters, transport vehicles, machinery and other technical equipment, as well as exposure to chemical, physical and biological hazards. Seasonal workload peaks may increase the intensity of labour and create conditions under which the speed of production operations receives greater attention than strict compliance with safety requirements. The International Labour Organization considers agriculture to be one of the sectors associated with substantial occupational safety and health risks and emphasises the importance of systematic risk management, appropriate training, safe operation of machinery and prevention of occupational accidents and diseases [2].

For Ukraine, the problem is further complicated by wartime conditions. Agricultural workers may face additional risks associated with explosive objects, mine contamination of agricultural land, damaged infrastructure, interrupted energy supply and the operation of machinery in areas affected by hostilities. The State Labour Service of Ukraine has consequently emphasised the need for enhanced occupational safety measures in agricultural enterprises

operating under wartime conditions, including appropriate employee training, assessment of workplace hazards and compliance with safety requirements during agricultural operations [7].

Occupational safety therefore has an important economic dimension. An occupational accident may generate direct and indirect costs, including loss of working time, compensation payments, medical and administrative expenses, equipment downtime, investigation costs, recruitment or replacement of workers and additional workloads for other employees. Under conditions of labour scarcity, the indirect economic consequences may become particularly significant because the enterprise has fewer workers available to compensate for the loss of labour capacity.

The economic importance of occupational safety is also associated with the preservation of human capital. In an environment where qualified agricultural workers are difficult to replace, the loss of an employee's health or working capacity represents not only a social problem but also a reduction in the productive potential of the enterprise. Investment in occupational safety can therefore contribute to maintaining the continuity of production and reducing economic losses associated with labour disruptions.

The relationship between expenditure on occupational safety and economic outcomes can be assessed using a preventive approach. In simplified form, the economic effect of occupational safety measures can be expressed as:

$$\mathbf{E_{os} = L_p - C_{os},} \quad \mathbf{(1)}$$

where $\mathbf{E_{os}}$ is the economic effect of occupational safety measures; $\mathbf{L_p}$ represents the estimated value of potential losses prevented as a result of the measures; and $\mathbf{C_{os}}$ represents expenditure on occupational safety.

The value of prevented losses may include the costs associated with occupational injuries, lost working time, equipment downtime, compensation, disruption of technological operations and replacement of employees. Such an approach does not imply that occupational safety should be reduced exclusively to monetary indicators. Its purpose is to demonstrate that safety measures have measurable economic consequences and should therefore be incorporated into the enterprise's system of managerial and investment decisions.

The Ukrainian legislative framework establishes the employer's responsibility for creating safe and healthy working conditions and maintaining an appropriate occupational safety management system. The Law of Ukraine “On Labour Protection” defines the basic legal, organisational and socio-economic principles of occupational safety and establishes corresponding obligations for employers and employees [5]. Compliance with occupational safety requirements should therefore be regarded not only as a legal obligation but also as an integral component of sustainable production management.

The economic relevance of occupational safety becomes even more apparent when the entire agricultural value chain is considered. Food security depends on the continuous functioning of interconnected processes ranging from agricultural production to processing, storage, transportation and distribution. Disruptions at the production stage may affect the availability and affordability of food products at subsequent stages. Human capital is involved throughout these processes, meaning that preservation of workers' health, working capacity and professional competencies contributes indirectly to the stability of the food supply chain.

At the same time, occupational safety and food safety represent different dimensions of the food system and should not be treated as identical concepts. Food safety concerns the protection of consumers from biological, chemical and physical hazards associated with food products, whereas occupational safety concerns the protection of workers from hazards arising in the workplace. Nevertheless, both dimensions depend on the proper organisation and control of production processes. Ukrainian legislation establishes a comprehensive system of requirements concerning the safety and quality of food products and places corresponding responsibilities on food business operators [6]. Consequently, effective human-resource management and properly organised production processes have implications for both employee safety and the reliability of food production.

Technological modernisation offers an important mechanism for addressing labour shortages and reducing exposure to certain occupational hazards. Precision agriculture, satellite navigation, automated machinery control, remote monitoring and digital production-management systems can reduce the amount of manual labour required for specific operations while increasing their accuracy. The use of modern technologies can also reduce workers' direct exposure to certain hazardous production factors, particularly when dangerous or physically intensive operations can be mechanised.

At the same time, technological modernisation does not eliminate occupational risks. Rather, it transforms their structure. The operation of sophisticated machinery and digital systems requires new competencies and creates additional requirements concerning technical maintenance, electrical safety, software management and rapid response to equipment failures. The International Labour Organization therefore stresses the importance of adapting occupational safety systems to technological changes and ensuring that workers possess the necessary knowledge and skills to operate agricultural machinery safely [2; 3].

The economic efficiency of technological modernisation in agriculture should consequently be evaluated using a broader set of indicators. Traditional measures such as yield, gross output, production costs and profitability should be complemented by labour productivity, labour intensity, machinery utilisation, working-time losses, expenditure on occupational safety, frequency of occupational injuries and the enterprise's ability to maintain production under conditions of labour shortages. Such an approach allows technological investments to be assessed not only through their direct effect on production costs but also through their contribution to the resilience of the production system.

The importance of this issue is reinforced by the structure of agricultural employment. Official statistical data demonstrate significant fluctuations in the number of full-time employees in agriculture, forestry and fisheries during 2024, reflecting the seasonal character of employment and the specific labour requirements of agricultural production [9]. However, official employment statistics do not capture the entire labour market in agriculture, because the corresponding statistical observations have specific coverage limitations. Consequently, statistical data should be interpreted together with sectoral surveys and enterprise-level evidence rather than considered as a complete measure of agricultural employment.

The combination of statistical evidence and sectoral research indicates that the Ukrainian agricultural sector is operating under a multidimensional resource constraint. Labour shortages coexist with high production costs, reduced cultivated areas, technological challenges, infrastructure disruptions and heightened occupational risks [1]. Such conditions require a shift from a predominantly extensive model of labour utilisation toward a model based on higher productivity, technological renewal, professional development and improved organisation of work.

An important economic implication concerns the relationship between the cost of labour and the cost of labour losses. When labour is relatively abundant, replacement of an individual worker may be comparatively easy. Under conditions of labour scarcity, the economic value of a qualified employee increases because replacement becomes more difficult and costly. Consequently, expenditure aimed at preserving workers' health and working capacity may acquire greater economic significance as the scarcity of labour increases.

The same logic applies to agricultural enterprises operating in regions exposed to elevated wartime risks. Maintaining safe production conditions may require additional expenditure on employee training, protective equipment, emergency procedures, technical inspections and risk assessment. Nevertheless, such expenditure can be interpreted as part of the enterprise's resilience strategy because it contributes to the preservation of production capacity under conditions of uncertainty. The State Labour Service of Ukraine has repeatedly highlighted the need to strengthen preventive measures in agricultural enterprises, particularly during periods of intensive fieldwork and harvesting [7; 8].

The issue is also directly relevant to the post-war recovery of Ukraine's agricultural sector. Reconstruction cannot be limited to restoring damaged machinery, buildings, storage facilities, roads and other physical infrastructure. The recovery of human capital should become an equally important component of agricultural policy. The sector needs qualified machine operators, agronomists, engineers, livestock specialists, logistics professionals and managers capable of working with modern technologies and operating under elevated levels of uncertainty.

Development of human capital should therefore be combined with technological modernisation and improvement of occupational safety standards. Professional training, retraining and lifelong learning can increase the adaptability of workers, while digitalisation and mechanisation can reduce excessive dependence on manual labour. Systematic occupational safety management can simultaneously contribute to preserving the productive capacity of the workforce and reducing avoidable economic losses.

From the perspective of food security, the strategic objective should consequently be defined as maintaining the productive capacity of the agri-food system rather than merely increasing production volumes in the short term. Productive capacity includes land, machinery, financial resources, infrastructure, technologies and human capital. Occupational safety constitutes an important component of human capital preservation because the loss of workers' health and working capacity represents both a social loss and a reduction in the productive potential of agricultural enterprises.

The empirical evidence illustrates the scale of the challenge. The fact that 69.6% of surveyed agricultural enterprises reported labour shortages indicates that the problem has acquired a systemic character. The simultaneous 7% decline in cultivated land, widespread reports of higher production costs and declining yields in frontline regions demonstrate that agricultural enterprises are operating under several mutually reinforcing constraints [1]. Under such circumstances, improving labour productivity and reducing occupational risks should be regarded as complementary objectives rather than separate areas of management.

Safe work should therefore be understood as one of the economic foundations of resilient agricultural production. Proper organisation of work, investment in occupational safety, preservation of qualified personnel and technological modernisation can contribute to reducing unproductive losses, maintaining the continuity of technological operations and strengthening enterprise resilience. Such measures acquire particular significance in an environment where the availability of labour is constrained and the cost of replacing qualified employees is increasing.

The resilience of Ukraine's agri-food system depends not only on the amount of food that agricultural enterprises are capable of producing but also on their ability to maintain stable production under prolonged external pressure. The preservation of workers' health and working capacity, investment in safer technologies, development of professional competencies and integration of occupational safety into enterprise risk management should therefore be considered important components of a broader strategy for strengthening agricultural resilience and national food security.

References

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October-November 2024*. Rome: FAO, 2025. 64 p. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en.

2. International Labour Organization. *Safety and Health in Agriculture. ILO Code of Practice*. Geneva: International Labour Office, 2011. 368 p. ISBN 978-92-2-124970-2.

3. International Labour Organization. *Safety and Health in Agriculture Convention, 2001 (No. 184)*. Geneva: ILO, 2001.

4. International Labour Organization. *Safety and Health in Agriculture: How to Prevent Accidents and Diseases*. Geneva: ILO, 2022.

5. Verkhovna Rada of Ukraine. *On Labour Protection: Law of Ukraine No. 2694-XII of October 14, 1992*. Database "Legislation of Ukraine". Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12.

6. Verkhovna Rada of Ukraine. *On Basic Principles and Requirements for Safety and Quality of Food Products: Law of Ukraine No. 771/97-VR of December 23, 1997*. Database "Legislation of Ukraine". Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-вр.

7. State Labour Service of Ukraine. *Recommendations for Employers on Occupational Safety and Health of Agricultural Workers under Conditions of War (Hostilities)*. 2024. Available at: https://dsp.gov.ua/faq/rekomendatsii-dlia-robotodavtsiv-shchodo-bezpeky-ta-zdorov-ia-na-roboti-pratsivnykiv-silskoho-hospodarstva-v-umovakh-voiennykh-boiovykh-dii/.

8. State Labour Service of Ukraine. *Requirements of Occupational Safety and Industrial Safety during Grain Harvesting Operations*. 2024. Available at: https://pns.dsp.gov.ua/pratsivnykam-silskohospodarskykh-pidpryiemstv-pro-vymohy-okhorony-pratsi-ta-promyslovoi-bezpeky-pid-chas-vykonannia-zernozbyralnykh-robit/.

9. State Statistics Service of Ukraine. *Average Number of Full-Time Employees by Type of Economic Activity in 2024*. 2025. Available at: https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/component/content/article/709/8149--2024-.html.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ

***Дмитрюк С.П.**, старша викладачка кафедри*
точного землеробства, телематики та експлуатації машин,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні підприємства України стикаються з проблемами управління охороною праці. Для вирішення проблем, які існують в сфері управління охороною праці, на практиці застосовуються відповідні механізми, серед яких провідне місце займають економічні методи управління.

Економічні методи грунтуються на матеріальній зацікавленості та стимулюванні працівників і роботодавців до безпечної праці. До них належать [1]:

- фінансування заходів з охорони праці;
- медичне та соціальне страхування від нещасних випадків;

* штрафні санкції за порушення вимог безпеки;

- преміювання за дотримання норм і відсутність травматизму.

Економічні методи управління охороною праці в широкому розумінні цього поняття – це не лише методи, а і система методів, форм, засобів і заходів впливу на стан безпеки, гігієни праці та виробничого середовища з урахуванням економічних законів та економічних інтересів усіх учасників виробничого процесу і суспільства в цілому для досягнення головної мети охорони праці: створення безпечних умов праці й збереження життя та здоров'я людини в процесі трудової діяльності [2].

Чинним законодавством передбачено, що фінансування охорони праці здійснюється роботодавцем, але фінансування профілактичних заходів з охорони праці, виконання загальнодержавної, галузевих та регіональних програм, спрямованих на запобігання нещасним випадкам та професійним захворюванням, передбачається поряд з іншими джерелами фінансування, визначеними законодавством, у державному і місцевих бюджетах.

Роботодавець зобов'язаний виділяти кошти на створення безпечних умов праці. Для підприємств, незалежно від форм власності, або фізичних осіб, які використовують

найману працю, витрати на охорону праці мають становити не менше 0,5% від фонду оплати праці за попередній рік.

На підприємствах та в організаціях, що фінансуються з бюджету, розмір витрат прописується у колективному договорі з урахуванням реальних фінансових можливостей.

Серед стимулюючих заходів, передбачених Законом, слід відзначити:

− визначення можливості запровадження пільгового оподаткування цільових витрат на заходи щодо охорони праці;

− започаткування принципів диференціації внесків на державне соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань із застосуванням заохочувальних тарифів для підприємств з належною організацією роботи і високим рівнем охорони праці (і навпаки –збільшення тарифів для підприємств з незадовільним станом умов і безпеки праці);

− заходи індивідуального заохочення працівників за активну роботу та ініціативу у вирішені проблем охорони праці (повинні відображатися у колективному договорі і включати підвищення розміру заробітної плати, призначення премії, в тому числі запровадження спеціальних премій за досягнення в галузі безпеки праці, разових за конкретно виконану роботу, винахідництво і раціоналізаторські пропозиції; різні види морального заохочення).

Кошти фонду охорони праці підприємства використовуються лише на виконання комплексних заходів, забезпечуючи досягнення встановлених нормативів з охорони праці, узгоджених з місцевими органами Держпраці, а також на подальше підвищення рівня охорони праці на виробництві. Витрачати кошти, передбачені на заходи по охороні праці, на інші цілі забороняється (ст. 162 КЗпП). Суми витрат з охорони праці, що належать до валових витрат юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю, визначаються згідно з переліком заходів та засобів з охорони праці, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Обов’язок роботодавця організувати медичне та соціальне страхування від нещасних випадків . Це також один із важелів економічного методу управління охороною праці. Медичне та соціальне страхування від нещасних випадків – це система державного та добровільного захисту, що забезпечує фінансову підтримку, оплату лікування та компенсації у разі травм, втрати працездатності чи здоров'я. Страхування передбачає: невідкладну медичну допомогу та реабілітацію; грошові компенсації за дні непрацездатності (травми, переломи, опіки, укусу тварин тощо); виплати у разі встановлення групи інвалідності або смерті застрахованої особи внаслідок нещасного випадку [3]. Згідно ст. 9 Закону України «Про охорону праці» відшкодування шкоди, заподіяної працівникові внаслідок ушкодження його здоров’я або у разі смерті працівника, здійснюється Пенсійним фондом України відповідно до Закону України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності». Роботодавець може за рахунок власних коштів здійснювати потерпілим та членам їх сімей додаткові виплати відповідно до колективного чи трудового договору. Розміри відшкодування шкоди, заподіяної працівникові, встановлені відповідними нормативними актами. Якщо відповідно до медичного висновку у потерпілого встановлено стійку втрату працездатності, ця допомога має бути не менше встановлено відсотка від 17 розмірів прожиткового мінімума.

У разі смерті потерпілого розмір одноразової допомоги повинен складати суму, не меншу за 100 розмірів прожиткового мінімуму на сім’ю і 20-розмірів прожиткового мінімуму на кожного її утриманця. [4]. Якщо нещасний випадок трапився внаслідок невиконання потерпілим вимог нормативних актів про охорону праці, розмір одноразової допомоги може бути зменшено в порядку, що визначається трудовим колективом за поданням власника та профспілкового комітету підприємства, але не більше як на п’ятдесят відсотків. Факт наявності вини потерпілого встановлюється комісією.

За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням, зберігається місце роботи (посада) та середня заробітна плата на весь період до відновлення працездатності або визнання їх у встановленому порядку інвалідами. У разі неможливості виконання потерпілим попередньої роботи власник зобов'язаний забезпечити відповідно до медичних рекомендацій його перепідготовку і працевлаштування, встановити пільгові умови та режим роботи. Якщо власник не має можливості працевлаштування на своєму підприємстві осіб, які частково втратили працездатність, але не стали інвалідами, він зобов'язаний відрахувати цільовим призначенням до Державного фонду сприяння зайнятості населення кошти у розмірі середньорічної заробітної плати працівників за кожне нестворене робоче місце для таких осіб.

На випадок незабезпечення вимог щодо охорони праці роботодавець сплачує страховий тариф у збільшеному розмірі на соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві і професійних захворювань. І, навпаки, при належному стані охорони праці страховий тариф зменшується. Матеріальні санкції за недотримання норм і вимог охорони праці здійснюється шляхом часткового або повного позбавлення надбавок, переведення на нижче оплачувану роботу і ін. За порушення нормативних актів з охорони праці, невиконання розпоряджень посадових осіб державного нагляду з питань технічної безпеки, гігієни праці і виробничого середовища підприємства, організації, установи можуть притягатись органами державного нагляду за охороною праці до сплати штрафів. Економічні методи спрямовані на створення умов, які повинні стимулювати діяльність підприємств, установ та організацій щодо досягнення визначених цілей охорони праці з урахуванням потреб та інтересів окремих працівників, трудових колективів, менеджерів та власників підприємств. На відміну від правових та адміністративних методів управління, які регламентують виконання тих чи інших вимог охорони праці, а значить потребують жорсткого контролю за їх виконанням, економічні методи більш ліберальні, так як базуються не на страху покарання, а на економічних вигодах того, до кого вони застосовуються.

Економічні методи управління охороною праці – це інструмент, за допомогою якого держава, як гарант прав найманих працівників, формує із використанням нормативно-правових актів охорони праці та спеціально створених інституцій такі умови господарювання для роботодавців, що їм стає вигідніше спрямовувати свої економічні ресурси на попередження травматизму, професійної захворюваності та поліпшення стану умов і охорони праці ніж на компенсації потерпілим та ліквідацію інших наслідків неналежного стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища. [2].

Адже економічні методи управління охороною праці – це знаряддя, за допомогою якого держава як поручитель прав найманих працівників та з використанням відповідних законів та приписів створює такі умови господарювання для роботодавців, що їм стає вигідно скеровувати фінансування на: [4]

– запобігання травматизму та професійним захворюванням;

– створення сприятливих умов праці;

– оновлення або покращення засобів індивідуального захисту для працівників підприємства;

– модернізацію виробничих фондів, які обов'язково б ураховували вимоги безпеки праці;

– матеріальне заохочення за дотримання правил безпеки на робочому місці.

Впровадження заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і на соціальні результати виробництва, оскільки безпечне виробниче середовище безпосередньо пов'язане зі збереженням трудового потенціалу, стабільністю трудових процесів та ефективністю використання робочого часу. Економічні методи управління умовами та станом охорони праці на підприємствах України можуть і повинні стати вагомим важелем забезпечення безпеки виробництва та зниження рівня

травматизму, поширення безпечних методів виконання робіт, скорочення кількості порушень правил безпеки, а також мінімізації витрат, пов'язаних із виробничими травмами, професійними захворюваннями та простоями.

Література:

1. Грибан В. Г., Негодченко О. В. Охорона праці: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2011. 280 с.

2. Курепін В.М. Основи охорони праці: навчальний посібник для студентів закладів вищої освіти аграрної галузі. Миколаїв: МНАУ, 2022. 347 с.

3.Ревенко Н.Г., Левчук К.О. Менеджмент охорони праці: навч.посібник. Дніпродзержинськ, ДДТУ. 2015. 236 с.

4. Я.О. Серіков, Б.Д. Халмурадов, О.М. Сігнаєвський, К.С. Сєрікова. Основи охорони праці. Підручник. 2-ге видання. Центр навчальної літератури, 2024. 250 с.

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ ВИРОБНИЦТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Застава І.А., *старший викладач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Ефективність функціонування агропромислового комплексу України, який є важливою складовою національної економіки, напряму залежить від якості управління на регіональному рівні. Регіони різняться за природно-кліматичними, економічними, ресурсними, соціальними, інфраструктурними умовами. Ці особливості необхідно враховувати під час формування управлінських рішень.

В сучасних умовах, коли зростає собівартість продукції, порушені логістичні зв'язки, є обмеження доступу до окремих земельних ресурсів, пошкоджена транспортна і виробнича інфраструктура, традиційні підходи до управління АПК змінюються. Однакові управлінські механізми мають різну ефективність залежно від конкретної території і її особливостей. Тому регіональна політика у сфері АПК повинна базуватися на диференційованому підході [1] .

Для сільськогосподарських територій, які зазнали вплив бойових дій, мінування і руйнування інфраструктури головним завданням управління має стати відновлення виробничого потенціалу, транспортних та енергетичних мереж, забезпечення безпеки і створення умов для повернення економічної активності. У відносно стабільних аграрних регіонах управлінські механізми мають бути націлені на підвищення продуктивності виробництва, технологічну модернізацію і залучення інвестицій.

Проблемою у регіональному управлінні є недостатня координація між різними рівнями управління агропромисловим розвитком, та необхідністю узгодження державної політики з регіональними та місцевими програмами розвитку. Державна політика сьогодні передбачає низку заходів на підтримку сільськогосподарського виробництва, забезпечення сталого розвитку сільських територій, підвищення конкурентоспроможності виробників, продовольчу безпеку і збереження природних ресурсів [3]. Саме затвердження Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року і план заходів з її реалізації, створює основу для більш системного підходу до регіонального управління [2].

Обмеженість фінансових та інвестиційних ресурсів, особливо для малих та середніх сільгоспвиробників, є важливою проблемою. Важливо, щоб підприємства виробляли не тільки достатню кількість продукції, а й щоб вона була максимально дешевою, виробництво – динамічним і стабільним[1]. Сьогодення потребує від виробників впровадження енергоощадних технологій, новітніх систем зберігання і

переробки продукції. А доступ до кредитних ресурсів часто залишається неможливим через високі ризики та недостатню заставну базу. У вищезгаданій Стратегії розвитку передбачається удосконалення організаційних засад підтримки аграрного сектору, а саме запровадження Виплатної агенції та інтегрованої системи адміністрування і контролю державної підтримки [3]. Це означає для регіонального управління необхідність підвищення прозорості розподілу ресурсів та ефективності їх спрямування на пріоритетні напрями розвитку.

В даний час проблемою є слабий розвиток переробної промисловості в регіонах. Значна частина аграрної продукції реалізується як сировина, що обмежує можливості формування доданої вартості на території її виробництва. Натомість розвиток переробних підприємств в регіонах це збільшення доходів місцевих бюджетів за рахунок створення додаткових робочих місць. І задача регіонального управління стимулювати формування локальних виробничих ланцюгів: сільгоспвиробник – переробні підприємства – логістичні оператори – торговельні структури.

Логістичне забезпечення аграрного виробництва залишається важливою проблемою в теперішній час. Традиційні транспортні маршрути порушено, це веде до збільшення витрат і впливає на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Змінились напрями експорту товарів, ускладнився доступ виробників до ринків збуту.

Воєнні дії вплинули на кадрове забезпечення аграрної сфери та розвиток сільських територій. Внутрішнє переміщення населення, зовнішня міграція, воєнні втрати, нерівномірність заселення територій вимагають зміни підходів до регіонального управління АПК. Вони мають бути пов’язані не тільки з виробництвом (створенням привабливих умов праці, підготовкою кадрів, використанням сучасної сільськогосподарської техніки) а і з комплексним розвитком сільських громад.

Регіональні програми повинні торкатись проблеми екологічної стійкості аграрного виробництва. Питання збереження природних ресурсів та охорони навколишнього природного середовища важливі складові сталого розвитку аграрного сектору.

Водночас важливою умовою ефективного регіонального управління є розвиток партнерства між державою, органами місцевого самоврядування, бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями. Така взаємодія дозволяє враховувати інтереси різних учасників агропродовольчого ринку та формувати комплексні програми розвитку. На рівні регіонів доцільним є створення механізмів консультаційно - інформаційної підтримки аграріїв, сприяння розвитку кооперації та реалізації спільних інвестиційних проєктів.

В сучасних умовах вирішення проблем регіонального управління агропромисловим виробництвом потребує комплексного підходу та узгодження державної, регіональної і місцевої політики.

Перспективним напрямом є формування адаптивної моделі регіонального управління АПК, яка поєднуватиме стратегічне планування, диференційований підхід до регіонів, державну підтримку, інвестиційне стимулювання, розвиток переробки, цифрові технології та принципи сталого розвитку. Важливо також забезпечити тісний взаємозв’язок між розвитком аграрного виробництва та розвитком сільських територій. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню стійкості агропромислового комплексу, ефективному використанню ресурсного потенціалу регіонів та формуванню умов для довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Література:

1. Нечипоренко О. М., Россоха В. В., Грищенко О. Ю. Регіональні особливості розвитку сільського господарства та агропродовольчого комплексу України в сучасних умовах : монографія. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2024. 113 с.
2. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text
3. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4619-20#Text

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кобець Є.А., *к.е.н., доцент кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні умови аграрного бізнесу в Україні спонукають підприємства в цій галузі до постійного вдосконалення виробничих процесів з метою підвищення конкурентоспроможності їх продукції. З урахуванням зростаючої конкуренції, змін у законодавстві та нестабільності економіки, агробізнес має шукати інноваційні підходи для зниження витрат. Оптимізація витрат не лише підвищує прибутковість, але й сприяє виготовленню продукції вищої якості, що є ключовим фактором у залученні споживачів. Сьогодні важливо оцінити розвиток аграрного сектору в умовах військового конфлікту та дослідити, як підприємства адаптуються до глобальних викликів, насамперед російської агресії проти України. Це дасть змогу розробити майбутні стратегії відновлення аграрного сектору української економіки після війни та визначити пріоритетні форми управління і виробничі структури аграрної продукції у повоєнній Україні, враховуючи соціально-економічні та екологічні аспекти.

Зменшення витрат є критично важливим елементом сучасного управління аграрними підприємствами і активно вивчається науковцями. Інноваційні методи зниження витрат у виробництві та логістиці, особливо у сфері сільського господарства, досліджуються багатьма науковцями, які наголошують на необхідності впровадження сучасних технологій та найновіших управлінських підходів. За останніми дослідженнями, проведеними науковцями, такими як О.В. Захарчук, Я.Ф. Навроцький та О.В. Вишневецька, автоматизація виробничих процесів і впровадження енергозберігаючих технологій в аграрних підприємствах сприяють суттєвому підвищенню їхньої продуктивності та зниженню собівартості продукції [3, с. 81]. Також такі підходи, як оптимізація логістичних процесів і застосування аутсорсингу для допоміжних функцій, отримали значну підтримку в працях І.В. Томашук та Є.А. Борболюк [4].

Важливим аспектом є також вплив оптимізації витрат на конкурентоспроможність аграрної продукції. Дослідження, проведені І.Л. Федун та М.В. Стецько, свідчать: зниження витрат не лише покращує фінансові показники підприємства, але й сприяє підвищенню якості продукції та її відповідності міжнародним стандартам [5]. Крім того, аналіз факторів, що впливають на гнучкість агробізнесу, демонструє: інноваційні підходи до керування витратами допомагають аграрним компаніям адаптуватися до змін ринку, особливо за рахунок використання сучасних технологій управління запасами і прогнозування попиту.

Теоретичні основи інноваційного управління витратами базуються на принципах інституціональної економіки, яка розглядає взаємозв'язок між регулятивними механізмами та потенціалом інноваційного розвитку підприємств. Дослідники, такі як Д. Шеленко, О. Шпикуляк та Баланюк І., відзначають важливість створення ефективних інститутів, що стимулюють розвиток інновацій у аграрному секторі [6, с. 14]. Впровадження технологій автоматизації виробничих процесів і енергозбереження дозволяє значно скоротити витрати на працю та використання ресурсів, що підвищує ефективність виробництва.

Важливим аспектом дослідження є аналіз логістичних процесів та можливості їхнього вдосконалення. Праці таких авторів, як О.Г. Шпикуляк, М.І. Пугачов, О.Ю. Грищенко та К.Ю. Ксенофонтова, демонструють, що зменшення витрат на транспортування та зберігання продукції є ключовим фактором у зниженні загальних витрат підприємства [7, с. 171]. Це, своєю чергою, дозволяє аграрним компаніям зміцнити свої позиції на ринку, пропонуючи більш конкурентоспроможні ціни на продукцію. Таким чином, сучасні інноваційні підходи до зниження витрат в аграрному секторі відіграють

важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності і забезпеченні сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

У глобалізованому світі та за умов посилення конкуренції на аграрних ринках підприємства змушені постійно вдосконалювати стратегії управління витратами для збереження й зміцнення своїх позицій. Інноваційні підходи до мінімізації витрат стають вирішальним чинником для підвищення ефективності виробничих процесів і забезпечення конкурентоспроможності продукції. Одним із головних напрямків у цьому є впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, що дозволяють значно зменшити витрати на оплату праці, знизити кількість помилок через людський фактор та підвищити продуктивність підприємства. Автоматизація сприяє ефективнішому використанню ресурсів і швидкому реагуванню на зміни в попиті на продукцію [1, с. 14; 2, с. 81].

Зниження витрат на транспортування і зберігання є ключовим у покращенні загальної ефективності підприємства. Оптимізація логістики дозволяє зменшити витрати на перевезення, поліпшити управління запасами та скоротити час доставки продукції до кінцевого споживача. Це, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність аграрної продукції на ринку. Використання енергозберігаючих технологій суттєво знижує витрати на енергоресурси. Впровадження альтернативних джерел енергії та модернізація енергетичної структури підприємства не лише сприяють економії, але й відповідають екологічним стандартам, що покращує імідж компанії на ринку.

Послуги аутсорсингу та аутстафінгу також ефективні для зниження витрат. Передача непрофільних функцій на зовнішнє виконання дозволяє підприємствам зосередитися на основних процесах, зменшуючи витрати на персонал і підтримку внутрішньої інфраструктури. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в управління підприємством поліпшує планування та прогнозування виробничих процесів. Це допомагає уникати перевитрат і оптимізувати використання ресурсів. Інновації в управлінні підвищують гнучкість підприємства, що має вирішальне значення в умовах швидко змінюваного ринку.

Зменшення витрат за допомогою інноваційних підходів безпосередньо впливає на якість аграрної продукції та її конкурентоспроможність. Оптимізація витрат дозволяє підприємствам пропонувати продукцію за нижчими цінами, не знижуючи при цьому її якості. Водночас впровадження енергозберігаючих та екологічно чистих технологій формує позитивний імідж серед споживачів, підвищуючи довіру до продукції та сприяючи розширенню ринкової частки [7, с. 175].

Зміни в структурі витрат прямо впливають на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним на ринку. У зв'язку зі зростанням витрат, обумовленим війною та економічними труднощами, підприємству необхідно застосовувати інноваційні підходи для оптимізації витрат, щоб зберегти позицію на ринку. Це включає оптимізацію виробничих процесів шляхом використання сучасних технологій, таких як автоматизація та цифровізація, що дозволяє зменшити витрати на робочу силу та сировину. Запровадження енергоефективних технологій також сприяє зниженню витрат на енергоресурси, які є однією з найбільших статей витрат у виробництві. Крім того, необхідно переглянути логістичні процеси та знайти нових постачальників і транспортні рішення для мінімізації витрат на доставку сировини та продукції.

Отже, інноваційні підходи до зниження витрат є стратегічно важливими для аграрних компаній, які прагнуть посилити свої ринкові позиції та підвищити конкурентоспроможність. Використання сучасних технологій, удосконалення організації виробничих процесів, раціональніше використання матеріальних і енергетичних ресурсів дають змогу скорочувати операційні витрати та водночас підвищувати продуктивність використання виробничого потенціалу. Особливого значення набуває впровадження інновацій в умовах обмеженого доступу до ресурсів, зростання їх вартості та необхідності підтримання економічної стійкості підприємств.

Стратегія зменшення витрат через впровадження інновацій може покращувати позиції аграрної продукції на ринку, оскільки створює можливості для оптимізації собівартості, підвищення ефективності використання ресурсів і збереження прийнятного рівня рентабельності. Одночасно інноваційна модернізація сприяє адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, посилює їхню здатність реагувати на ресурсні, логістичні та ринкові обмеження й формує передумови для стабільного функціонування в умовах війни.

Література:

1. Вініченко І.І., Полегенька М.А., Сірак Ю.В. Теоретичні засади інвестиційної діяльності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 12-17.
2. Захарчук О. В., Навроцький Я. Ф., Вишневецька О. В. Сучасний стан та перспективи матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. *Економіка АПК.* 2021. № 6. С. 79-88.
3. Навроцький Я. Ф., Петров В. М., Ковальов С. М. Державна підтримка матеріально-технічного забезпечення аграрного виробництва в умовах нестабільності. *Наукові перспективи.* 2024. № 3(45). С. 642-655.
4. Томашук І. В., Борболюк Є. А. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26
5. Федун І. Л., Стецько М. В. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в аграрній сфері. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-65
6. Шеленко Д., Шпикуляк О., Баланюк І. Оцінювання результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 8 (08). С. 12-16.
7. Шпикуляк О. Г., Пугачов М. І., Грищенко О. Ю., Ксенофонтова К. Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. *Modern Economics.* 2023. № 41.С. 170-178.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Масляєва О.О., *к.е.н., доцентка*
Жумар С.Р., *магістрантка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Агропромисловий комплекс є важливою складовою національної економіки України, забезпечуючи значний внесок у формування валового внутрішнього продукту, експортного потенціалу та продовольчої безпеки держави. Водночас сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю, коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси, логістичними обмеженнями, змінами клімату та необхідністю адаптації до європейських стандартів.

За таких умов прибуток виступає не лише узагальнюючим показником результативності господарської діяльності підприємства, а й важливим джерелом забезпечення його фінансової стійкості та подальшого розвитку. Достатній рівень прибутковості створює можливості для самофінансування інвестицій, технологічного оновлення, формування фінансових резервів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На формування прибутку аграрного підприємства впливає комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники безпосередньо не контролюються

підприємством, проте визначають загальні умови його функціонування. До них належать природно-кліматичні, воєнно-політичні, макроекономічні, ринкові, логістичні та регуляторні фактори.

Водночас значний потенціал підвищення прибутковості формують внутрішні чинники, які безпосередньо залежать від ефективності управління підприємством. Насамперед це рівень використання земельних, трудових, матеріальних, фінансових та технічних ресурсів, структура виробництва, рівень собівартості продукції, продуктивність праці та ефективність управлінських рішень.

Одним із основних внутрішніх резервів є оптимізація виробничих витрат. Раціональне використання насіння, добрив, засобів захисту рослин, пального та енергетичних ресурсів дає змогу зменшити ресурсомісткість виробництва та стримувати зростання собівартості продукції. Важливе значення при цьому має впровадження технологій точного землеробства, які забезпечують диференційоване внесення ресурсів залежно від потреб окремих ділянок.

Перспективним напрямом підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств є цифровізація виробничих та управлінських процесів. Використання супутникового моніторингу, автоматизованих систем контролю техніки, цифрових платформ управління ресурсами та аналітичних інструментів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, скоротити непродуктивні витрати та підвищити продуктивність використання ресурсів.

Таким чином, підвищення прибутковості аграрного підприємства в сучасних умовах має ґрунтуватися на комплексному використанні внутрішніх резервів та адаптації до змін зовнішнього середовища. Пріоритетними напрямами є оптимізація виробничих витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, цифровізація та технологічне оновлення, диверсифікація виробництва і каналів збуту, удосконалення управління фінансовими ризиками та розвиток людського капіталу.

Література:

1. Калачевська Л. І., Лукаш С. М. Особливості формування доходів аграрних підприємств в умовах глобальних викликів. Агросвіт. 2025. № 6. С. 2–8.

2. Похиленко Н. М., Єрмоленко О. А. Людський капітал як ключовий фактор резильєнтності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. № 2. С. 343–346.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мельник Л.Л., *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні умови функціонування українських підприємств відзначаються високим рівнем невизначеності та значною кількістю зовнішніх і внутрішніх ризиків. Воєнний стан суттєво вплинув на умови здійснення господарської діяльності, спричинивши пошкодження та руйнування виробничих потужностей, перебої в енергопостачанні, ускладнення логістики, скорочення платоспроможного попиту, дефіцит окремих видів ресурсів та зростання фінансових ризиків. За таких обставин підприємства змушені одночасно вирішувати завдання забезпечення поточної діяльності та створення основи для майбутнього розвитку.

Одним із важливих інструментів адаптації підприємств до зазначених викликів є інноваційно-інвестиційна діяльність. Інвестиції забезпечують ресурсну основу для впровадження інновацій, тоді як інновації сприяють підвищенню ефективності

використання інвестиційного капіталу, формуванню нових конкурентних переваг і розширенню можливостей підприємств щодо виходу на нові ринки.

У зв'язку з цим актуальним завданням є визначення стратегічних напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств, які відповідатимуть сучасним умовам функціонування української економіки та враховуватимуть необхідність не лише збереження, а й поступового нарощування економічного потенціалу суб'єктів господарювання.

Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства доцільно розглядати як системний процес, що передбачає залучення та ефективне використання фінансових, технологічних, матеріальних та інтелектуальних ресурсів для створення і впровадження інновацій. Його результатом має бути підвищення продуктивності, ресурсоефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

В умовах воєнного стану традиційні підходи до інвестиційного планування потребують суттєвого коригування. Якщо у стабільному середовищі основним критерієм вибору інвестиційного проєкту може бути очікувана прибутковість, то в умовах високої невизначеності важливого значення набувають строк окупності, рівень ризику, можливість швидкої адаптації проєкту до зміни зовнішніх умов, його вплив на безперервність діяльності та здатність генерувати додатковий грошовий потік.

Одним із першочергових напрямів є цифровізація управлінських і виробничих процесів. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищувати оперативність обробки інформації, удосконалювати планування та контроль, оптимізувати використання ресурсів і зменшувати трансакційні витрати. Особливого значення набувають системи управління ресурсами підприємства, хмарні технології, електронний документообіг, цифрова аналітика, автоматизація обліку та управління запасами.

Цифрова трансформація також сприяє підвищенню гнучкості підприємства. Наприклад, застосування дистанційних технологій дає можливість зберігати частину управлінських і адміністративних процесів навіть за умов фізичного обмеження доступу до робочих місць. Водночас впровадження цифрових технологій потребує інвестицій у програмне забезпечення, технічну інфраструктуру та кібербезпеку.

Другим важливим напрямом є технологічна модернізація виробництва. Фізичне та моральне старіння основних засобів обмежує можливості підприємства щодо підвищення продуктивності та якості продукції. Тому інвестиції в оновлення обладнання, автоматизацію та роботизацію виробничих операцій можуть стати важливою передумовою відновлення виробничого потенціалу.

При цьому доцільно надавати перевагу технологіям, які забезпечують не лише підвищення продуктивності, а й зменшення матеріало-, енерго- та трудомісткості продукції. У сучасних умовах інвестиційний проєкт має оцінюватися не тільки з погляду безпосереднього фінансового результату, а й за його здатністю підвищувати стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Особливе місце посідає підвищення енергоефективності та енергетичної автономності підприємств. Перебої з енергопостачанням можуть призводити до простоїв, зниження обсягів виробництва та додаткових фінансових втрат. У зв'язку з цим перспективними є інвестиції у відновлювані джерела енергії, системи накопичення електроенергії, енергоощадне обладнання, теплоізоляцію виробничих приміщень та альтернативні джерела живлення.

Важливо, що такі інвестиції мають подвійний ефект. З одного боку, вони дозволяють зменшити поточні витрати підприємства, а з іншого – підвищують його здатність забезпечувати безперервність роботи за умов нестабільності енергетичної системи.

Наступним стратегічним напрямом є диверсифікація діяльності підприємств. В умовах нестабільного попиту та зміни структури ринків концентрація діяльності на

одному виді продукції або одному ринку збільшує ризики підприємства. Диверсифікація може здійснюватися шляхом освоєння нових видів продукції, розширення асортименту, виходу на нові географічні ринки, розвитку суміжних напрямів діяльності та створення нових каналів реалізації.

Для українських підприємств особливо актуальним є пошук можливостей виходу на зовнішні ринки. Експортна орієнтація дозволяє розширити потенційну клієнтську базу, зменшити залежність від внутрішнього попиту та отримувати валютну виручку. Однак реалізація такого напряму потребує відповідності продукції міжнародним стандартам, адаптації маркетингової політики та розвитку логістичних можливостей.

Важливою складовою інноваційно-інвестиційного розвитку є формування ефективної системи фінансового забезпечення інноваційних проєктів. Обмеженість власних ресурсів підприємств зумовлює необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування. До них можуть належати банківське кредитування, грантові програми, державна підтримка, міжнародна технічна допомога, партнерське фінансування та інші інструменти.

Водночас залучення зовнішнього фінансування потребує підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Для цього необхідно забезпечувати прозорість фінансової інформації, обґрунтованість бізнес-планів, чітке визначення цілей інвестиційних проєктів та оцінювання очікуваних результатів.

Окремим напрямом є розвиток інноваційного потенціалу персоналу. Навіть значні інвестиції в сучасне обладнання та цифрові технології не забезпечать очікуваного результату без наявності працівників, здатних ефективно використовувати нові технології. Тому необхідно розвивати систему професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, орієнтуючи її на сучасні потреби виробництва та стратегічні цілі розвитку підприємства. Особливого значення набуває формування цифрових компетентностей персоналу, оволодіння новими технологіями, сучасними методами управління, аналітичними інструментами та навичками роботи з автоматизованими інформаційними системами. В умовах швидкої технологічної трансформації професійні знання працівників потребують постійного оновлення, оскільки застарілі компетентності можуть стримувати ефективність упровадження інновацій та знижувати віддачу від здійснених інвестицій.

Доцільним є створення внутрішнього середовища, у якому працівники можуть пропонувати нові ідеї, брати участь у вдосконаленні бізнес-процесів та отримувати мотивацію за впровадження інновацій. Ефективним інструментом може бути запровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників за пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності, економії ресурсів, удосконалення технологій та освоєння нових видів продукції. Таким чином, інноваційна активність має стати не одноразовим проєктом, а постійною складовою корпоративної культури.

Важливим елементом реалізації зазначених напрямів є управління інноваційно-інвестиційними ризиками. Воєнний стан зумовлює появу ризиків, пов’язаних із безпекою персоналу, зміною логістичних маршрутів, пошкодженням майна, нестабільністю попиту, коливаннями валютного курсу та обмеженістю фінансових ресурсів.

Тому стратегія підприємства повинна передбачати сценарний підхід до планування. Доцільно розробляти базовий, оптимістичний та кризовий сценарії розвитку, визначаючи для кожного з них ключові показники діяльності, потребу в ресурсах та перелік необхідних управлінських заходів. Це дозволить підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та зменшувати негативні наслідки непередбачуваних подій.

Особливу увагу слід приділяти відбору інноваційно-інвестиційних проєктів**.** Доцільно оцінювати їх за сукупністю критеріїв: обсяг необхідних інвестицій, очікуваний економічний ефект, строк окупності, рівень ризику, вплив на продуктивність,

енергоефективність, можливості масштабування та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Отже, інноваційно-інвестиційна стратегія підприємства в умовах воєнного стану має бути не статичною, а адаптивною. Її реалізація повинна забезпечувати можливість швидкого перерозподілу ресурсів між окремими проєктами залежно від зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, воєнний стан формує принципово нові умови функціонування підприємств та потребує перегляду традиційних підходів до інноваційно-інвестиційного розвитку. Основним завданням підприємства стає одночасне забезпечення поточної стійкості та формування потенціалу для подальшого розвитку.

До стратегічних напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств доцільно віднести цифровізацію бізнес-процесів, технологічну модернізацію, підвищення енергоефективності та енергетичної автономності, диверсифікацію діяльності, розвиток експортного потенціалу, пошук альтернативних джерел фінансування та інвестування в людський капітал. Їх комплексна реалізація дозволяє сформувати більш стійку модель функціонування підприємства та підвищити його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств та визначення системи показників для вибору пріоритетних інвестиційних проєктів з урахуванням рівня воєнних, фінансових, ринкових та технологічних ризиків. Водночас стратегічні рішення підприємств мають бути орієнтовані не лише на подолання поточних кризових явищ, а й на використання інновацій як основи довгострокового економічного відновлення та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Нечипоренко С.О.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Дідур К.М.** к.е.н., доцентка*
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

Сільське господарство є однією з найвразливіших галузей бізнесу, де навіть за належної організації виробництва важко уникнути фінансових втрат через погодні умови, сезонність та ринкову нестабільність. В умовах воєнного стану ці традиційні загрози суттєво масштабувалися: руйнування інфраструктури, дефіцит кадрів, перебої з енергопостачанням та ускладнення логістики сформували каскадний ефект, за якого один ризик синергетично посилює інші. За таких обставин ключовим завданням адаптивного управління стає зменшення залежності агропідприємства від моноресурсів та обмежених ринків. Інструментом мінімізації таких системних загроз виступає диверсифікація - розширення напрямів діяльності, асортименту продукції та каналів збуту, що дозволяє ефективно розподілити ризики та зберегти загальну стійкість підприємства.

Водночас диверсифікацію не варто розглядати лише як механічне розширення діяльності підприємства. Вибір нового напряму потребує оцінювання його можливого впливу на доходи, витрати, використання ресурсів та рівень ризику. У дослідженні L. Adhikari та співавторів запропоновано оцінювати варіанти диверсифікації одночасно за такими параметрами, як ризик, прибутковість, ефективність використання ресурсів і необхідні компетенції. Автори також наголошують на існуванні компромісів між потенційними перевагами диверсифікації та витратами, необхідними для її впровадження [1]. Для аграрного підприємства це означає, що новий напрям доцільно запроваджувати лише після оцінки його економічної обґрунтованості та відповідності наявним ресурсам.

В українських умовах диверсифікація також розглядається як засіб використання потенціалу аграрного бізнесу для зниження ризиків сталого розвитку. Її практичне значення полягає у можливості розширення джерел доходу, зміни структури діяльності та пристосування підприємства до нестабільності зовнішнього середовища. При цьому ефект від диверсифікації залежить від обраного напряму, фінансових можливостей підприємства, доступу до ресурсів та ринкової ситуації. Тому доцільно говорити не про універсальність диверсифікації, а про її використання як одного з інструментів управління ризиками [2].

Одним із найбільш поширених напрямів є виробнича диверсифікація, яка передбачає вирощування кількох видів сільськогосподарської продукції та відповідну зміну структури виробництва. Для підприємства, що спеціалізується на рослинництві, це може передбачати поєднання культур із різними строками вирощування, вимогами до ресурсів і реакцією на погодні умови. Такий підхід дає можливість не зосереджувати виробничий результат на одній культурі. Диверсифікація при цьому належить до інструментів нівелювання сільськогосподарських ризиків поряд зі страхуванням, плануванням та інноваційними заходами [3].

Результативність виробничої диверсифікації залежить від конкретних умов господарювання. Дослідження, проведене на матеріалах орних господарств Східної Німеччини, показало, що просторове та часове урізноманітнення структури вирощування культур може знижувати економічний ризик порівняно з вузькою спеціалізацією. Водночас ефект залежить від типу господарства, кліматичних умов та ставлення виробника до ризику [4]. Отже, навіть у межах одного напряму диверсифікації необхідно враховувати особливості конкретного підприємства, а не очікувати однакового результату від застосування аналогічних рішень.

Ще одним напрямом є продуктова диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту продукції або збільшення кількості операцій із нею до моменту реалізації. Для аграрного підприємства це може проявлятися у поєднанні виробництва сировини з її первинною або подальшою переробкою, сортуванням, фасуванням та іншими операціями, що дають можливість формувати додану вартість. Однак такий напрям потребує додаткових інвестицій, обладнання, працівників і відповідних компетенцій. Тому його доцільність визначається не самим фактом розширення діяльності, а співвідношенням очікуваного економічного результату та необхідних витрат.

Важливе значення має диверсифікація збуту, особливо за умов нестабільності окремих ринків. Залежність від одного покупця, посередника або каналу реалізації створює ризик втрати частини доходу у випадку зміни умов співпраці. Розширення кола покупців і використання декількох каналів реалізації дає підприємству можливість гнучкіше реагувати на зміни попиту. Досвід агропродовольчих підприємств США також показує, що різні форми диверсифікації можуть мати неоднакові наслідки: у дослідженні малих і середніх підприємств агропродовольчого ланцюга під час пандемії COVID-19 горизонтальна диверсифікація була пов’язана з вищою стійкістю, тоді як вертикальна - з її зниженням [5]. Цей результат не можна безпосередньо переносити на українські аграрні підприємства, але він показує, що значення має не лише кількість напрямів діяльності, а й спосіб їх поєднання.

В умовах воєнних викликів окремого значення набуває диверсифікація постачання та логістики. Використання декількох постачальників насіння, добрив, пального та інших ресурсів може зменшити залежність підприємства від одного джерела забезпечення. Аналогічний підхід може застосовуватися до перевезень: підприємство може використовувати різних перевізників, декілька маршрутів та альтернативні місця зберігання продукції. Для українських аграрних підприємств це особливо актуально через пошкодження інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів, проблеми зі зберіганням і транспортуванням продукції, що посилюють господарські ризики в умовах активних бойових дій [6].

Не менш важливою є диверсифікація ринків реалізації, яка дає змогу аграрним підприємствам зменшити залежність від окремих каналів збуту та оперативніше реагувати на зміни ринкових умов. Війна продемонструвала залежність аграрного бізнесу від стабільності логістичних каналів і доступу до внутрішніх та зовнішніх ринків. Порушення традиційних маршрутів транспортування може призводити до затримок реалізації продукції, зростання транспортних витрат і необхідності пошуку нових напрямів збуту. За таких умов розширення кола покупців, освоєння нових ринків та використання альтернативних каналів реалізації сприяють підтриманню стабільності господарської діяльності підприємств. Дослідження українського агропромислового сектору у воєнний час також акцентує увагу на ролі логістичних каналів, ринкових ризиків та необхідності стратегічних змін у діяльності підприємств [7]. Диверсифікація збуту дає можливість зменшити ризики, пов'язані з обмеженням доступу до окремих ринків, а також створює додаткові можливості для збереження обсягів реалізації аграрних підприємств.

Отже, диверсифікація діяльності може бути важливим інструментом мінімізації господарських ризиків аграрних підприємств, особливо в умовах воєнної нестабільності. Її застосування дає змогу зменшити залежність підприємства від окремих видів продукції, ринків, постачальників і логістичних каналів та підвищити стійкість до несприятливих змін зовнішнього середовища. Водночас диверсифікація не є універсальним способом усунення ризиків. Надмірна диверсифікація може призвести до розпорошення фінансових і трудових ресурсів, ускладнення управління та виникнення додаткових ризиків. Розширення діяльності потребує додаткових ресурсів і може збільшувати витрати, тому вибір її напрямів має ґрунтуватися на оцінці конкретних ризиків, ресурсних можливостей підприємства та очікуваного економічного результату.

Література:

1. Adhikari L., Komarek A. M., de Voil P., Rodriguez D. A. A framework for the assessment of farm diversification options in broadacre agriculture. *Agricultural Systems*. 2023. Vol. 210. 103724. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X23001294.

2. Кухар О. В., Крюкова І. О., Руденко С. В. Реалізація потенціалу диверсифікації аграрного бізнесу для зниження ризиків сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 1. С. 24–28. URL: https://ujae.org.ua/realizatsiya-potentsialu-dyversyfikatsiyi-agrarnogo-biznesu-dlya-znyzhennya-ryzykiv-stalogo-rozvytku/.

3. Чорнобай Л. М., Мушеник І. М. Сучасні ризики сільськогосподарської діяльності та методи їх нівелювання. *Modern Economics*. 2023. № 42. С. 111–116. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/modern-risks-of-agricultural-activity/.

4. Czettritz H. J. V., Hosseini-Yekani S.-A., Yu J., Reckling M., Zander P. Diversification and policy options for risk management in arable farming. *Agricultural Systems*. 2026. Vol. 234. 104677. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X26000454.

5. Stevens A. W., Teal J. Diversification and resilience of firms in the agrifood supply chain. *American Journal of Agricultural Economics*. 2024. Vol. 106, No. 2. P. 739–778. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ajae.12398.

6. Гривківська О. В., Гейжа Є. О. Ризики господарської діяльності аграрних підприємств та їх нейтралізація в умовах активних бойових дій. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 43–48. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/95.

7. Афанасьєва О. К., Леонов О. О., Леонова Т. М. Маркетинговий стратегічний аналіз агропромислової галузі України у воєнний час. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 2(100). С. 23–28. URL: https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/148.

АНАЛІЗ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРЕХОДУ ДО ЗАМКНЕНОГО ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ

***Павленко О. С.**, к.е.н., доцент кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Обмеженість первинних ресурсів та посилення екологічних вимог спонукають підприємства переглядати традиційну лінійну модель виробництва «видобування – виробництво – утилізація» на користь циркулярних підходів [1]. Проте повторне використання ресурсів саме по собі ще не означає економічної вигоди для підприємства. Тому перехід до замкненого циклу потребує окремого економічного обґрунтування.

На рівні підприємства замкнений виробничий цикл передбачає повернення ресурсів, які за лінійної моделі стають відходами, у той самий або суміжний технологічний процес. Це може відбуватися через повторне використання матеріалів, їх перероблення або реалізацію як побічної продукції. Такий підхід є практичним рівнем реалізації принципів циркулярної економіки [2; 3]. Для кількісної оцінки ступеня замкненості пропонується використовувати показник k ($0 \le k \le 1$), що характеризує частку відходів і побічних ресурсів, повернутих в економічний оборот.

Перехід до замкненого циклу може зменшувати ресурсомісткість продукції, але водночас потребує додаткових вкладень у сортування, перероблення та організацію зворотних потоків. У результаті змінюється структура витрат: змінні витрати на одиницю продукції можуть зменшуватися, тоді як постійні витрати зростають. Тому економічний результат такого переходу не є однозначним і потребує кількісної оцінки.

Для такої оцінки доцільно використати аналіз беззбитковості, який пов’язує витрати підприємства з обсягом виробництва та величиною прибутку [4]. Точка беззбитковості – обсяг виробництва, за якого виручка покриває сукупні витрати:

$$Q_{\text{бз}} = FC / (P - AVC), \qquad (1)$$

де $Q_{\text{бз}}$ – беззбитковий обсяг виробництва, натур. од.; FC – постійні витрати за період, грн; P – ціна одиниці продукції, грн; AVC – змінні витрати на одиницю продукції, грн; $(P - AVC)$ – маржинальний дохід на одиницю продукції ($МД$). Модель також дає змогу визначити запас фінансової міцності та ступінь операційного левериджу, що характеризують чутливість прибутку до зміни обсягу виробництва.

Економічні наслідки переходу до замкненого циклу пов’язані як із додатковими витратами, так і з потенційною економією. До витрат належать капітальні вкладення в обладнання та інфраструктуру зворотних потоків, додаткові постійні витрати ΔFC, а також змінні витрати на перероблення сп. Економія формується за рахунок скорочення використання первинної сировини ес, зменшення витрат на поводження з відходами ев та можливого доходу від реалізації побічної продукції d.

З урахуванням цих складових точка беззбитковості для замкненого циклу визначається за формулою:

$$Q_{\text{бз.зц}} = (FC + \Delta FC) / [P + d - (AVC - e_{\text{с}} - e_{\text{в}} + c_{\text{п}})], \qquad (2)$$

У знаменнику наведено маржинальний дохід в умовах замкненого циклу (МДзц). Економічну доцільність переходу можна визначити через співвідношення приросту маржинального доходу та додаткових постійних витрат. Для цього використовується точка байдужості – обсяг виробництва, за якого прибуток за лінійної та замкненої моделей є однаковим:

$$Q* = \Delta FC / (МД_{\text{зц}} - МД), \text{ за умови } МД_{\text{зц}} > МД. \qquad (3)$$

Якщо плановий обсяг виробництва перевищує Q∗, замкнений цикл забезпечує вищий прибуток, ніж лінійна модель.

Практичне оцінювання переходу до замкненого циклу можна здійснювати послідовно: 1) побудувати матеріальний баланс і визначити обсяги та склад відходів; 2) встановити можливі напрями їх повторного використання; 3) оцінити зміни змінних (ес, ев, сп, d) і постійних (ΔFC) витрат; 4) розрахувати Qбз, Qбз.зц та Q∗; 5) порівняти плановий обсяг виробництва з Q∗ та оцінити запас фінансової міцності; 6) доповнити оцінку показниками інвестиційної ефективності (NPV, дисконтований строк окупності).

Висновки. Перехід до замкненого виробничого циклу змінює структуру витрат: питомі змінні витрати можуть знижуватися, тоді як постійні витрати зростають. Унаслідок цього точка беззбитковості може як зменшуватися, так і збільшуватися. Економічний ефект такого переходу тому слід визначати розрахунково. Запропонована адаптація аналізу беззбитковості дає змогу одночасно врахувати технологічні параметри замкненого циклу та економічні умови діяльності підприємства. Її можна використовувати на попередньому етапі вибору варіанта, після чого проводити детальніший інвестиційний аналіз.

Основні результати аналізу можна звести до таких положень: 1) економічний ефект замкненого циклу доцільно оцінювати через зміну маржинального доходу на одиницю продукції, а не лише через абсолютну економію ресурсів; 2) зниження ресурсомісткості супроводжується зростанням частки постійних витрат і операційного левериджу, що слід враховувати як чинник ризику; 3) точка байдужості є ключовим критерієм вибору між лінійною та замкненою моделлю виробництва; 4) аналіз беззбитковості доцільно застосовувати як перший етап оцінювання, що передує дисконтованому інвестиційному аналізу, а не замінює його.

Література:

1. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N. M. P., Hultink E. J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. P. 757–768.

2. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*. 2017. Vol. 127. P. 221–232.

3. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy. Vol. 1: Economic and business rationale for an accelerated transition. Cowes : Ellen MacArthur Foundation, 2013.

4. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Boston: Pearson

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Полегенька М.А., *к.е.н., доцент кафедри економіки,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Прокопишин О.С., *к.е.н., доцент кафедри доцент кафедри обліку та оподаткування,*
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

Повномасштабна війна зумовила істотне зростання енергетичних ризиків для аграрного сектору України. Пошкодження генерувальних потужностей і розподільних мереж, перебої з постачанням палива, а також нестабільність електропостачання порушують технологічні процеси на всіх етапах виробництва та руху сільськогосподарської продукції. Найчутливішими до таких порушень є зрошення, тваринництво, сушіння зерна, первинна переробка та холодильне зберігання. За цих умов розвиток відновлюваних джерел енергії набуває значення не лише екологічного пріоритету, а й економічного інструменту зниження виробничих втрат і підтримання безперервності діяльності підприємств [1; 3].

Специфіка аграрного виробництва визначає неоднорідність попиту на енергію. У рослинництві навантаження змінюється відповідно до сезонів польових робіт і періодів післязбиральної доробки врожаю. Натомість на тваринницьких комплексах вентиляція, водопостачання, приготування кормів, доїння та охолодження продукції потребують щоденного функціонування. Технологічні перерви мають різні економічні наслідки: зупинку окремого обладнання можна компенсувати перенесенням операції, тоді як припинення вентиляції чи охолодження може спричинити незворотні втрати. Отже,

оцінювання проєктів власної генерації має ґрунтуватися на характеристиках конкретного виробничого процесу, а не лише на середньорічному обсязі спожитої електроенергії.

Одним із напрямів реалізації зазначеного потенціалу є використання сонячних електростанцій для покриття власного споживання аграрних підприємств. Розміщення фотоелектричних модулів на дахах ферм, складів і переробних цехів дає змогу використовувати наявні площі без вилучення продуктивних угідь. Найбільшу економічну віддачу можна очікувати за збігу годин виробництва електроенергії з роботою насосів, вентиляційного та холодильного обладнання. Однак показник встановленої потужності сам по собі не характеризує здатності підприємства працювати під час відключень. Для автономного живлення критичних споживачів необхідні технічні засоби відокремлення від мережі, накопичення енергії та управління пріоритетністю навантажень [1].

Важливою перевагою аграрного сектору є наявність органічної сировини для розвитку біоенергетики. Побічна продукція рослинництва, відходи тваринництва та переробки можуть слугувати ресурсною базою для виробництва тепла, біогазу й електроенергії. Перетворення таких потоків на енергетичний ресурс розширює можливості підприємства щодо заміщення закуповуваних енергоносіїв та зменшення витрат на поводження з відходами. Водночас інтеграція енергетичного й аграрного виробництва відповідає принципам циркулярної біоекономіки, за якими побічні продукти одного процесу стають ресурсами для іншого [1; 2].

Економічна доцільність біоенергетичних проєктів залежить від стабільності надходження сировини, її енергетичних характеристик, відстані транспортування та структури попиту на тепло й електроенергію. Зокрема, біогазова установка на тваринницькому підприємстві може забезпечувати енергетичні потреби ферми або пов’язаного з нею переробного виробництва. Проте проєктні розрахунки мають включати витрати на підготовку субстрату, експлуатацію обладнання, зберігання побічних продуктів та дотримання природоохоронних вимог. Недооцінювання цих складових здатне істотно погіршити фактичні показники окупності.

Інвестиційна складова економічного потенціалу визначається доступністю фінансування та передбачуваністю умов діяльності на енергетичному ринку. До інструментів, що можуть підтримувати розвиток відновлюваної енергетики, належать контракти на різницю, механізми розрахунків за відпущену в мережу електроенергію та гарантії її походження [1]. Для аграрного підприємства вибір механізму залежить від масштабу проєкту й співвідношення власного споживання та можливого продажу надлишку. Під час підготовки інвестиційного рішення потрібно враховувати чинні умови застосування відповідних інструментів, технічні можливості приєднання та ризики зміни доходів.

Практичне обґрунтування інвестицій доцільно здійснювати послідовно. На першому етапі визначають критичні технологічні процеси та часові профілі енергоспоживання. На другому порівнюють заходи енергоефективності, резервне живлення й альтернативні варіанти власної генерації. На третьому розраховують капітальні та експлуатаційні витрати, потребу в сировині, строк служби обладнання, вартість залученого капіталу та можливі втрати від простоїв. Така послідовність дає змогу оцінити не тільки строк окупності, а й здатність проєкту зменшувати вразливість виробництва в кризових умовах.

Отже, економічний потенціал зеленої енергетики в аграрному виробництві виявляється через скорочення витрат на енергоресурси, запобігання втрат продукції, залучення побічної сировини до господарського обороту та підвищення стійкості технологічних процесів. Визначальною умовою його реалізації є відповідність енергетичного рішення характеру виробництва, наявній ресурсній базі та фінансовим можливостям підприємства. За системного підходу відновлювана енергетика може стати складовою модернізації аграрного сектору й підтримання його функціонування в умовах воєнних викликів.

Література:

1. Oleksiuk V. Green Energy as a Tool for Resilience and Recovery of Ukraine During the War and in the Post-War Period. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 136–143. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-18
2. Honcharuk, I. V., & Vovk, V. Yu. (2022). The role of waste-free technologies in the transition to a circular bioeconomy model: world experience. Aviatsiia, promyslovist, suspilstvo: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kharkiv University of Internal Affairs, Kremenchuk, Ukraine, 328–332. http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/31009.pdf.
3. Skydan O., Dankevych V., Garrett R. D., Nimko O. The state of the agricultural sector in Ukraine during wartime: The case of farmers. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26, № 6. P. 134–145. https://doi.org/10.48077/scihor6.2023.134

МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ НА ЗАСАДАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

***Полегенька М.А.**, к.е.н., доцент*
***Сітковська К.О.**, бакалавр*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Дефіцит сировинних і енергетичних ресурсів, нестабільність цін, забруднення навколишнього середовища і зростання обсягів відходів спонукають бізнес, науковців і суспільство переосмислювати традиційну економічну модель і шукати моделі, які будуть вирішувати окреслені проблеми та сприяти економічному зростанню, у цьому зв'язку все більша увага приділяється концепції циркулярної економіки. Під циркулярною економікою розглядають економіку, якій властивий відновний і замкнутий характер [1]. Вона характеризується мінімізацією споживання первинної сировини і обсягів ресурсів, що переробляються, яка супроводжується зниженням відходів, при одночасному скороченні площ під неорганізованими звалищами тощо.

Виділяються притаманні циркулярній економіці особливості: посилений контроль за запасами природних ресурсів і дотриманням стійкого балансу відновлюваних ресурсів для збереження і підтримки на невичерпному рівні природного капіталу; оптимізація процесів споживання шляхом розробки і розповсюдження продукції, комплектуючих і матеріалів, що відповідають найвищому рівню їх повторного використання; виявлення та запобігання негативним зовнішнім ефектам поточної виробничої діяльності з метою підвищення ефективності економічної та екологічної систем [1].

Циркулярна економіка забезпечує поетапне відтворення, що лежать в самій природі принципів ресурсної ефективності і безвідходності, повертаючи людину на новому технологічному витку до відтворення у виробничих і споживчих циклах використовуваних в екосистемах принципів. Основу циркулярної економіки утворюють замкнуті ланцюги поставок, під якими розуміються ланцюжки поставок, що забезпечують максимізацію доданої вартості протягом усього життєвого циклу продукту з динамічним відновленням в рамках відносно тривалих часових інтервалів цінностей різних типів і обсягів [2]. В еталонному варіанті формування замкнутих ланцюгів поставок повинно призводити до дотримання принципу нульових відходів, а поширення подібних ланцюжків на значну частину галузей, у свою чергу, наблизить людство до формування циркулярної економіки в цілому. Циркулярна економіка не обмежується лише вирішенням завдань переробки відходів під час виробництва продукції; вона сприяє впровадженню організаційних, технологічних і соціальних інновацій на всіх етапах створення вартості, починаючи з дизайну продукції та запобігання утворення відходів. Позитивним наслідком для підприємств від впровадження циркулярних бізнес-моделей виступає поява додаткових конкурентних перевагах, у виникненні нових джерел

отримання прибутку, у підвищенні лояльності споживачів і посиленні взаємозв'язків з іншими учасниками ринкових відносин. Стосовно зовнішніх результатів від впровадження моделі циркулярної економіки, вони можуть мати як позитивне значення (зниження навантаження від відходів на навколишнє середовище; скорочення видобутку вичерпних корисних копалин та появу додаткових робочих місць у місцях формування циркулярної економ) так і негативні результати (зниження доходів та скорочення робочих місць в країнах з видобутку обмежених ресурсів, додаткове споживання ресурсів та енергії при повторному використанні відходів та продукції тощо).

В циркулярній економіці з метою підвищення суспільного добробуту застосовуються принципово нові бізнес-моделі, що характеризуються не тільки високими кінцевими результатами, але і низькими матеріальними, енергетичними та екологічними витратами [3]. У зв'язку з цим велика кількість підприємств впроваджують відповідні бізнес-моделі в свою практичну діяльність. Варіантами можуть бути ряд базових бізнес-моделей циркулярної економіки, позначимо перспективи їх застосування в ряді секторів економіки.

1. У агропромисловому виробництві можливе використання матеріалів, які спрямовуються на переробку або ті, що розкладаються. Підприємства повинні шукати і укладати договори з постачальниками екосировини і матеріалів, яким можна було б повернути продукцію або відходи на переробку

2. Перспективним напрямом у сільському господарстві є застосування технологій компостування та анаеробного зброджування органічних відходів із подальшим отриманням органічних добрив і енергії. Водночас продукцію та відходи, які не підлягають відновленню чи повторному використанню, доцільно спрямовувати на перероблення. Реалізація такого підходу потребує розвитку ефективної інфраструктури для збирання, сортування та подальшої переробки відходів.

3. Створення та розвиток платформ для обміну продукцією сприятиме подовженню терміну її експлуатації та повторному використанню. Це, своєю чергою, дасть змогу зменшити потребу у виробництві окремих видів продукції та матеріалів, а також скоротити обсяги відходів, що виникають у процесі їх використання.

4. Подовження життєвого циклу продукції може бути ефективно реалізоване в автомобільній галузі, секторі виробництва великогабаритної побутової техніки, авіаційно-космічній сфері тощо.

5. Сервісна модель використання продукції. Одним із підходів до організації господарської діяльності є перехід від традиційної купівлі технічних засобів до їх використання на умовах лізингу або за договором комплексного сервісного обслуговування. Такий формат є особливо актуальним для транспортних засобів різної вантажопідйомності та сільськогосподарської техніки, придбання яких потребує значних фінансових ресурсів. У межах цієї моделі користувач оплачує не стільки право власності на обладнання, скільки можливість користуватися ним та отримувати супутні послуги протягом визначеного періоду.

Для виробника це створює умови для формування довгострокових відносин із клієнтами та отримання регулярних доходів від сервісного супроводу, ремонту, технічного обслуговування й інших послуг. Важливою особливістю такого підходу є також збереження за виробником відповідальності за технічний стан продукції та її подальше поводження після завершення експлуатації. Завдяки цьому виникають передумови для повернення використаних матеріалів і компонентів у виробничий процес, повторного їх застосування або перероблення, що сприяє переходу до циркулярної моделі господарювання та раціональнішого використання природних ресурсів.

Отже, консолідація зусиль підприємницького сектору, науково-дослідницького середовища та держави створює передумови для прискорення структурної трансформації економіки та поширення принципів циркулярного господарювання. Перехід до ресурсоефективної моделі сприятиме скороченню витрат на сировину й енергоресурси,

підвищенню продуктивності виробництва, розвитку нових видів діяльності та створенню додаткових робочих місць. У довгостроковій перспективі це може стати одним із чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств, стимулювання інвестиційної активності та забезпечення більш стійкого економічного зростання.

Література:

1. Ellen MacArthur Foundation, Circularity Indicators: An Approach to Measuring Circularity (Methodology). 2015. URL: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/programmes/insight/circularity-indicators

2. Guide J., Wassenhove L. The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research. Operations research. 2009. Vol. 57. P. 10−18

3. Ghisellini P., Zucaro A., Viglia S., Ulgiati S. Monitoring and evaluating the sustainability of Italian agricultural system. An energy decomposition analysis. Ecological Modelling. 2014. Vol. 271. P. 132−148.

РОЗВИТОК ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ ВИРОБНИЦТВА ТА ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Пушний В.В., *аспірант*
Науковий керівник: ***Курбацька Л.М.*** *к.е.н., доцент кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Формування замкнених циклів виробництва та переробки сільськогосподарської продукції є одним із пріоритетних напрямів сталого розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення економіки. Ефективне функціонування замкнених циклів неможливе без розвиненої інфраструктури збору, накопичення, транспортування та переробки відходів, а також реалізації вторинної продукції. Аграрний сектор Дніпропетровщини характеризується значним обсягом утворення органічних відходів, так у 2025 році обсяг виробництва сільськогосподарської продукції в регіоні порівняно з 2024 роком зменшився на 21,2%, однак це не знижує актуальності проблеми переробки відходів через значні накопичені обсяги.

За оцінками експертів, щорічний потенціал використання відходів рослинництва (соломи, лушпиння, стебел) в Україні становить близько 11 млн. т на рік, однак рівень їх промислової переробки залишається критично низьким [4]. Основною причиною є недостатній розвиток інфраструктури: відсутність потужностей для зберігання та первинної обробки відходів у господарствах, висока вартість логістики через розосередженість джерел утворення, обмежена кількість переробних підприємств, недосконаліть інституційного середовища. У таких умовах особливої актуальності набуває наукове обґрунтування напрямів удосконалення інфраструктурного забезпечення розвитку замкненого циклу, що дозволить створити умови для економічно ефективної переробки відходів та формування сталих виробничо-збутових ланцюгів вторинної продукції.

Інфраструктурне забезпечення замкненого циклу в аграрному секторі являє собою сукупність матеріально-технічних, організаційно-економічних, інституційних та інформаційно-комунікаційних елементів, що забезпечують ефективне функціонування системи збору, накопичення, транспортування, переробки відходів та реалізації вторинної продукції. Ефективність такої системи залежить від узгодженості окремих її складових, наявності відповідних переробних потужностей, транспортної інфраструктури та економічних стимулів для повторного використання ресурсів. Аналіз сучасного стану інфраструктури переробки відходів в Україні дозволяє виявити низку проблем: низький рівень концентрації відходів; висока вартість логістики; недостатня кількість переробних потужностей; низький рівень використання агробіомаси; недосконаліть інституційного

середовища [1; 2; 3]. Сукупний вплив перелічених чинників обмежує можливості повноцінного використання вторинних ресурсів та стримує розвиток замкнених виробничих циклів в аграрному секторі.

На основі проведеного аналізу запропоновано концептуальну модель інфраструктурного забезпечення розвитку замкненого циклу, що включає наступні елементи:

1. Мережа регіональних агропереробних хабів. Агропереробний хаб являє собою територіально-виробниче об'єднання, що забезпечує концентрацію відходів із радіусом охоплення 25–35 км, їх попередню обробку (сушіння, гранулювання, брикетування) та подальшу реалізацію переробним підприємствам або виробництво кінцевої продукції.

2. Розвиток кооперативних об'єднань переробників відходів. Кооперація дозволяє малим та середнім підприємствам об'єднати зусилля для створення спільних переробних потужностей, знизити адміністративні витрати, отримати доступ до ринків збуту вторинної продукції.

3. Формування кластерних структур. Кластерний підхід передбачає об'єднання виробників сільськогосподарської продукції, переробників відходів, наукових установ, фінансових установ та органів місцевого самоврядування для створення замкнених виробничо-збутових ланцюгів.

4. Упровадження цифрової платформи моніторингу обігу вторинних ресурсів. Цифрова платформа забезпечує: облік утворення відходів за кожним господарством; інформування про наявні вільні потужності переробки; оптимізацію логістичних маршрутів; формування звітності для органів контролю.

Порівняльний аналіз моделей інфраструктурного забезпечення свідчить, що найбільший потенціал для України має модель регіональних агропереробних хабів, яка забезпечує високий рівень переробки (60–75%), низькі логістичні витрати, прийнятні терміни окупності (3–5 років) та середню складність реалізації.

Отже, удосконалення інфраструктурного забезпечення розвитку замкненого циклу в аграрному секторі потребує комплексного підходу, що поєднує створення матеріально-технічної бази, розвиток кооперативних форм організації, удосконалення інституційного середовища та впровадження цифрових технологій. Запропонована модель мережі регіональних агропереробних хабів дозволяє: забезпечити економічно ефективну концентрацію відходів з радіусом охоплення 25–35 км; знизити логістичні витрати на 60–70% та собівартість вторинної продукції на 15–20%; підвищити рівень переробки відходів до 60–75%.

Реалізація запропонованих напрямів потребує державної підтримки у вигляді компенсації частини капітальних витрат на створення хабів (до 40%), пільгового кредитування кооперативних об'єднань, удосконалення нормативно-правової бази щодо статусу вторинних ресурсів, а також розвитку інститутів підтримки агропереробних кластерів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методичних підходів до визначення оптимального розміщення регіональних хабів з урахуванням територіальної концентрації відходів, транспортної доступності та наявних переробних потужностей.

Література:

1. Зіновчук В.В. Організаційно-економічні засади кооперації в аграрному секторі. Київ : ННЦ ІАЕ, 2021. 312 с.

2. Молдаван Л.В. Агропромислові кластери: світовий досвід та перспективи для України. *Економіка АПК.* 2023. № 3. С. 28-37.

3. Нелеп В.М. Циркулярна економіка в сільському господарстві: європейський досвід. *Економіка та держава*. 2024. № 1. С. 45-52.

4. Біоенергетична асоціація України. Агробіомаса: потенціал та перспективи використання. URL: https://uabio.org/agrobiomass/

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ ТА ВИБІР РАЦІОНАЛЬНОГО МАСШТАБУ ЗАМКНЕНОГО ЦИКЛУ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ БЕЗЗБИТКОВОСТІ

***Сипченко Д.**, магістрантка*
*Науковий керівник: **Павленко О. С**., к.е.н., доцент кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Першим етапом переходу до замкненого циклу є аналіз матеріальних потоків і визначення місць виникнення втрат. Для цього може застосовуватися облік витрат матеріальних потоків (Material Flow Cost Accounting, MFCA), який дає змогу врахувати не лише витрати на утилізацію відходів, а й вартість сировини, енергії та праці, втраченої разом із ними [1]. У результаті можна оцінити приховані витрати лінійної моделі та визначити потоки, замикання яких може мати найбільший економічний ефект.

Повторне використання ресурсів може здійснюватися у різний спосіб. Найпростішим варіантом є повернення відходів у той самий виробничий процес. За неможливості такого використання можливе їх каскадне залучення в суміжних процесах або реалізація побічної продукції іншим підприємствам у межах промислового симбіозу [2]. Залишки, які не можуть бути повторно використані як матеріал, можуть спрямовуватися на енергетичну утилізацію. Внутрішній рециклінг переважно знижує змінні витрати на сировину, реалізація побічної продукції формує додатковий дохід, тоді як власна переробна інфраструктура збільшує постійні витрати.

Поетапне впровадження замкненого циклу ставить практичне питання: за якого масштабу його використання отриманий економічний ефект виправдовує додаткові витрати. Для цього модель беззбитковості [3] пропонується параметризувати за ступенем замкненості k:

$$Q_{бз}(k) = [FC + \Delta FC(k)] / [P - AVC + k\cdot(e_с + e_в + d - c_п)], \qquad (1)$$

де FC – постійні витрати, грн; P – ціна одиниці продукції, грн; AVC – змінні витрати на одиницю, грн; $e_с$ – економія первинної сировини на одиницю продукції за повного замикання, грн; $e_в$ – економія на поводженні з відходами, грн; d – питомий дохід від побічної продукції, грн; $c_п$ – питомі витрати на перероблення, грн; $\Delta FC(k)$ – приріст постійних витрат залежно від масштабу впровадження. Функція $\Delta FC(k)$ переважно нелінійна: замикання однорідних потоків потребує менших вкладень, ніж перероблення складних за складом залишків.

Розглянемо умовний приклад, який не пов'язаний із діяльністю конкретного підприємства. Нехай P = 100 грн, AVC = 60 грн, а FC = 200 000 грн. За повного замикання циклу ес = 8, ев = 3, d = 2, сп = 4 грн. Отже, чистий питомий ефект становить 9 грн (табл. 1).

Таблиця 1

Параметри беззбитковості за різного ступеня замкненості циклу (модельний приклад)

Варіант	Постійні витрати, грн	МД на одиницю, грн	$Q_{бз}$, од.
Лінійна модель (k = 0)	200 000	40,0	5 000
Часткове замикання (k = 0,5)	225 000	44,5	≈ 5 056
Повне замикання (k = 1)	260 000	49,0	≈ 5 306

Джерело: розраховано автором на умовних даних.

Точка байдужості між лінійною моделлю та частковим замиканням становить 25 000 / 4,5 ≈ 5 556 од., між частковим і повним замиканням – 35 000 / 4,5 ≈ 7 778 од. За обсягу виробництва до 5 556 од. лінійна модель має нижчий беззбитковий обсяг; у діапазоні 5 556–7 778 од. доцільність оцінюється на користь часткового замикання, а за обсягу понад 7 778 од. — повного. Приклад показує, що навіть за зростання точки беззбитковості замкнений цикл може забезпечувати вищий прибуток за достатнього та стабільного обсягу виробництва.

Впровадження замкненого циклу супроводжується низкою ризиків. Технологічний ризик пов'язаний із нестабільністю якості вторинної сировини; ринковий — зі зміною цін на первинну сировину та побічну продукцію, що впливає на ес і d; обсяговий — із залежністю кількості відходів від масштабу основного виробництва. Додатково

виникають фінансові ризики через зростання операційного левериджу та інституційні ризики, пов'язані з вимогами законодавства у сфері поводження з відходами [4].

На практиці рішення щодо масштабу замкненого циклу можна приймати послідовно. Спочатку проводиться аудит матеріальних потоків та оцінюється вартість втрат. Далі визначаються технічно можливі варіанти замикання, для яких розраховуються МД(k), Qбз(k) і точки байдужості. Після цього отримані результати порівнюються з прогнозним обсягом виробництва, визначається раціональний k та проводиться аналіз чутливості до цін сировини, побічної продукції й обсягу виробництва. Остаточне рішення доцільно впроваджувати поетапно з можливістю його перегляду.

Висновки. Для підприємства перехід до замкненого циклу доцільно розглядати як поетапний вибір масштабу повторного використання ресурсів. Його економічна доцільність залежить від обсягу виробництва та співвідношення змінних і постійних витрат. Параметризована модель беззбитковості дає змогу визначити межі доцільності окремих варіантів, а поетапне впровадження дає можливість зменшити фінансовий ризик.

Основні результати проведеного аналізу такі: 1) раціональний масштаб замкненого циклу визначається діапазоном обсягів виробництва між послідовними точками байдужості альтернативних варіантів; 2) первинним етапом впровадження має бути облік витрат матеріальних потоків, що виявляє повну вартість відходів; 3) замикання потоків доцільно здійснювати в порядку зменшення співвідношення «питомий ефект / капітальні вкладення»; 4) рішення про впровадження має супроводжуватися аналізом чутливості до обсягу виробництва як ключового чинника ризику.

Література:

1. ISO 14051:2011. Environmental management – Material flow cost accounting – General framework. Geneva : ISO, 2011.

2. Chertow M. R. Industrial symbiosis: literature and taxonomy. *Annual Review of Energy and the Environment*. 2000. Vol. 25. P. 313–337.

3. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Boston : Pearson, 2015.

4. Про управління відходами : Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20

IDENTIFICATION AND USE OF RESERVES INCREASING THE PRODUCTIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Sitkovskaya A.O., *Doctor of Economics, Professor*
Dnipro State Agrarian and Economic University

The dynamism and unpredictability of changes in the economic environment necessitate systematic management of the resource capabilities of the enterprise both in the current and in the strategic dimension. In this context, the process of formation, rational use and evaluation of the resource potential of the enterprise is of particular importance. It is the totality of the resources available to him and the possibilities of their effective involvement that creates the necessary basis for ensuring the continuity of economic activity.

For enterprises, the problem of forming a sufficient resource potential is of particular relevance, since the influence of destructive factors and changes in the conditions of functioning significantly affect the effectiveness of their activities. In such circumstances, ensuring the proper level of competitiveness of products requires a reasonable determination of the resource capabilities of the enterprise. Therefore, assessment of the total volume of resource potential and analysis of its structural components is an important prerequisite for making effective management decisions aimed at adapting the enterprise to changes in the external environment and ensuring its sustainable development.

The presence of potential opportunities in both explicit and hidden form is a prerequisite for the normal functioning and development of any economic structure. Therefore, the main tasks of managing production reserves as a subsystem for managing the production potential of an enterprise include the following: - identification and classification of production reserves; -

identification of priority directions for the use of production reserves as part of achieving the goal; - development of an organizational and economic mechanism for ensuring the implementation of production reserves based on a continuous process of their identification and use.

The presence of internal opportunities to increase the effectiveness of activities, regardless of whether they are open or hidden, is an important prerequisite for the stable functioning and further development of any enterprise. In this regard, it is advisable to consider the identification and management of production reserves as a separate functional direction of the enterprise production potential management system. Its main tasks are the systematic search, identification and structuring of available production reserves; establishment of the most promising areas of their involvement in accordance with the strategic and current goals of the enterprise; as well as the formation of an effective organizational and economic mechanism for their practical implementation. This mechanism should include constant monitoring of internal capabilities of the enterprise, timely identification of unused reserves, assessment of the feasibility of their mobilization and consistent implementation of appropriate measures in production and economic activities.

The evolution of the formation of ideas about the reserves of the growth of the efficiency of the production activity of the enterprise took place in three stages: at the first, the reserves were identified mainly with production losses and shortcomings in the use of resources; on the second, they were considered as available, but for certain reasons, unused resources of the enterprise; at the third stage, the concept of reserves acquired a broader meaning and began to be interpreted as a set of additional opportunities to increase the effectiveness of economic activity. The modern approach to determining reserves involves taking into account not only the resources used by the enterprise to an incomplete extent, but also the potential opportunities that can provide an increase in economic results. At the same time, it is advisable to include in the reserve base only those opportunities that are real in nature, can be identified, quantitatively or qualitatively evaluated and, under appropriate organizational and economic conditions, practically realized by the enterprise. Characteristics of these opportunities: reserves are not involved in current production activities until the economic effect of their mobilization is determined and the mechanism for distributing the results obtained is substantiated. Their formation can be purposeful and carried out by the enterprise consciously in order to create an additional margin of flexibility in production planning, minimize the impact of uncertainty of future economic conditions and reduce potential risks. The presence of such reserves, in turn, expands the ability of management to quickly adjust management decisions in accordance with changes in the internal and external environment. At the same time, the practical use of reserves is not always possible without preliminary preparation.

Therefore, production reserves should be considered an integral element of a comprehensive system for managing the production potential of an enterprise. Their availability and effective utilization should be regarded by management as an objective component of the internal economic mechanism, requiring appropriate organizational arrangements, regular monitoring, and systematic control. The application of this approach creates a basis for a comprehensive assessment of changes and development patterns in technical support, production technologies, production organization, human resources, and management systems. It also enables enterprises to identify unused opportunities in a timely manner, assess their potential impact on economic performance, conduct a comprehensive evaluation of their significance, and determine priority areas for their mobilization. Particular attention should be paid to the relationship between individual reserves and the available production resources, since their effective combination can contribute to a more complete realization of the enterprise’s production potential. On this basis, a sound strategy for mobilizing production reserves can be developed, aimed at improving resource-use efficiency, optimizing production processes, strengthening the economic resilience of the enterprise, and creating favorable conditions for its sustainable long-term development.

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИРКУЛЯРНОГО ВИРОБНИЦТВА ЕНЕРГОНОСІЇВ В ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ПРИКЛАДІ ВИРОБНИЦТВА БІОДИЗЕЛЮ

Соломонко Д.О., *асистент*
Фітьо А.М., *магістрант*
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

Сучасні тенденції економічного розвитку в країнах Європейського Союзу характеризуються зростаючою увагою до екологічної складової та посиленням регуляторного впливу на суб'єкти господарювання. Це зумовлює необхідність впровадження проєктів, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсів за принципами циркулярної економіки та перехід до бізнес-моделей на основі маловідходних технологій.

В умовах післявоєнного відновлення України та виконання вимог Європейського зеленого курсу особливого значення набуває подолання енергетичної вразливості сільських територій. Для фермерських господарств, які відіграють визначальну роль у забезпеченні продовольчої та економічної безпеки, впровадження інноваційних рішень спрямоване на зменшення вуглецевого сліду при виробництві сільськогосподарської продукції та диверсифікацію джерел доходів [4, с. 83–85]. Децентралізація енергопостачання через локальне виробництво біопалива дає змогу підвищити ресурсоефективність та формувати стійкі екосистеми на рівні територіальних громад.

Теоретичний базис циркулярної економіки в агропромисловому комплексі передбачає відмову від лінійної моделі споживання ресурсів на користь відновлювальних, маловідходних технологічних циклів. Головним орієнтиром виступає підвищення ефективності використання природно-ресурсного потенціалу та зниження негативного впливу на довкілля.

Формування циркулярної ланцюгової цінності виробництва біодизелю в агропродовольчому підкомплексі базується на принципі каскадного використання олійної сировини, що дозволяє утворювати закритий виробничо-енергетичний цикл [4, с. 84]:

1.Основний енергетичний продукт – біодизель (моторне біопаливо). Отримане в результаті переробки рослинної олії біопаливо спрямовується на забезпечення пальним власного машино-тракторного парку агропідприємств та комунальної техніки громади [4, с. 84–85]. Це заміщує викопні нафтопродукти, знижує вуглецевий слідок сільськогосподарських робіт та зменшує залежність від зовнішніх постачальників палива.

2.Високобілкові кормові ресурси – макуха та шрот. Побічні продукти пресування насіння містять високу концентрацію протеїну і повертаються у біологічний цикл як цінний корм для тваринництва [4, с. 84]. Це дозволяє збалансувати місцевий кормовий баланс та знизити собівартість продукції галузей тваринництва.

3.Побічні фракції хімічного синтезу – сирий гліцерин. Гліцеринова фракція, що утворюється під час реакції переетерифікації, виступає сировиною для суміжних технічних потреб або слугує ефективним субстратом для біогазових установок [4, с. 84].

Застосування маловідходних циркулярних бізнес-моделей забезпечує комплексний екологічний та економічний ефект за рахунок зменшення викидів парникових газів і збереження природного капіталу [4, с. 83–86].

Правовий каркас формування регіональної політики та місцевого розвитку визначає Закон України «Про засади державної регіональної політики» [1, ст. 89]. Закон встановлює базові засади координації державних, регіональних та місцевих інтересів, спрямованих на сталий розвиток територій та ефективне використання їхнього внутрішнього потенціалу.

Методологію підготовки стратегічних документів муніципального рівня регламентують Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, затверджені Наказом Міністерства розвитку громад та територій України № 265 [2].

Згідно з Наказом № 265, стратегічний планувальний цикл охоплює розгортання цілей та завдань на основі єдиної примірної структури:

- Аналітична частина: діагностика природно-ресурсного потенціалу, інфраструктури та економічного стану громади;
- SWOT-аналіз: ідентифікація сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз для визначення напрямів розвитку;
- Сценарії розвитку та стратегічне бачення: формування довгострокових орієнтирів;
- Система цілей та план заходів: визначення стратегічних, оперативних цілей, конкретних проєктів, строків, джерел фінансування та індикаторів результативності.

Проєкти з впровадження циркулярного виробництва біопалива відображаються у Стратегії як оперативні цілі в межах напряму підвищення економічної та екологічної стійкості громади [2].

Інструментом поєднання просторового та галузевого вимірів виступає Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади, затверджений Наказом Мінрегіону № 172 [2]. Концепція є документом стратегічного планування, який забезпечує комплексний підхід до розвитку громади, охоплюючи економіку, соціальну сферу, екологію та інфраструктуру у просторовому аспекті. Вона слугує сполучною ланкою між стратегією розвитку громади та містобудівною документацією, дозволяючи обґрунтувати розміщення виробничих потужностей відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) та біодизельних установок з урахуванням просторових обмежень.

Практичним прикладом успішної реалізації принципів циркулярної економіки на регіональному рівні є діяльність Селянського (фермерського) господарства «Кільган І.С.» (Самбірський район Львівської області) [4, с. 84–86].

Господарство, засноване у 1990-х роках обробляє понад 1500 гектарів землі. Логістична наближеність до ринку ЄС та прагнення дотримуватися європейських екологічних вимог стимулювали господарство до впровадження маловідходних технологій. Ключові досягнення СФГ «Кільган І.С.» у сфері циркулярної біоенергетики охоплюють [4, с. 85–86]:

- Створення власного біодизельного заводу: переробка власної олійної сировини на біодизель дозволила оптимізувати витрати на пальне та підвищити ефективність виробництва;
- Упровадження технологій ВДЕ: забезпечення енергопотреб елеваторного комплексу за рахунок відновлюваних джерел енергії мінімізує залежність від зовнішніх енергоносіїв;
- Використання міжнародного досвіду: застосування знань та інструментів проєктів ЮНІДО для реалізації ресурсозберігаючих проєктних ініціатив;
- Екологізація виробництва: зменшення вуглецевого сліду та позитивний вплив на екосистему гірського району Львівської області.

Досвід господарства доводить, що впровадження циркулярних бізнес-моделей підвищує конкурентоспроможність агробізнесу, відкриває можливості для застосування цифрових рішень та дозволяє залучати ресурси через інструменти «зелених фінансів» [4, с. 86].

Інтеграція циркулярного виробництва біодизелю в програми розвитку територіальних громад є дієвим інструментом підвищення ресурсоефективності агропродовольчого підкомплексу, зменшення екологічного навантаження та зміцнення

енергетичної автономності сільських територій. Нормативно-правова база України [1, 2, 3] надає необхідний інституційний інструментарій для відображення біоенергетичних проєктів у документах стратегічного та інтегрованого просторового планування. Успішний кейс СФГ «Кільган І.С.» підтверджує високу економічну та екологічну ефективність локальних циркулярних моделей [4, с. 84–86].

Дорожня карта для органів місцевого самоврядування щодо масштабування досвіду СФГ «Кільган І.С.»:

1.Аналіз та інвентаризація сировинного потенціалу: оцінка наявних обсягів олійних культур та відходів сільськогосподарських підприємств у межах громади відповідно до вимог аналітичної частини Стратегії.

2.Відображення в SWOT-аналізі: фіксація потенціалу локального виробництва біопалива та декарбонізації у блоці сильних сторін та зовнішніх можливостей розвитку території.

3.Інституціоналізація оперативних цілей [2]: формулювання цільових завдань щодо підтримки біоенергетичних проєктів та маловідходних технологій у Стратегії розвитку громади.

4. Просторове обґрунтування [3]: визначення та закріплення виробничих майданчиків для розміщення біодизельних установок у Концепції інтегрованого розвитку території.

5. Формування проєктно-кошторисного плану: включення заходів зі створення біоенергетичних потужностей до Плану заходів з реалізації Стратегії із зазначенням конкретних джерел фінансування.

В умовах поствоєнного відновлення національного господарства в сільських територіях, на думку авторів, система циркулярного виробництва енергоносіїв, сформує передумови для сталого розвитку аграрного підприємництва у територіальних громадах.

Література:

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лют. 2015 р. № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст. 89.

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21 груд. 2022 р. № 265. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text.

3. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади : Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 22 вер. 2022 р. № 172. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text.

4. Музика П. М., Дерінг П. С. Проєкти циркуляційної економіки фермерських господарств на регіональному рівні (на прикладі ФГ «Кільган І.С.»). *Проєктний менеджмент та цифровізація бізнес-процесів у проєктній діяльності: виклики та наслідки для економічної безпеки* : матеріали наук. колоквіуму (м. Одеса, 14 трав. 2025 р.) / Одес. нац. технол. ун-т. Одеса : ОНТУ, 2025. С. 83–86.

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

Спічка О.Д., *аспірант*
Науковий керівник: ***Дідур К.М.*** *к.е.н., доцент кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Ефективність заходів антикризової стійкості підприємства значною мірою залежить від державної політики антикризового регулювання, яка формує загальні умови

функціонування суб'єктів господарювання та визначає доступність інструментів їх підтримки в періоди нестабільності. Антикризове управління являє собою систему, яка передбачає ймовірність виникнення кризи, аналізує її ознаки, розробляє заходи для зниження негативних наслідків і використовує наявні фактори для подальшого розвитку підприємства. Застосування відповідних управлінських інструментів дає змогу своєчасно виявляти загрози, оцінювати їх потенційний вплив на фінансово-економічні результати та визначати необхідні напрями реагування.

Антикризове управління здатне запобігати кризам, пом'якшувати їх вплив, підтримувати підприємство в режимі виживання та забезпечувати його вихід із кризового стану з мінімальними втратами. Водночас результативність антикризових заходів залежить від своєчасності прийняття рішень, достовірності інформаційного забезпечення та врахування особливостей діяльності конкретного підприємства. Управління повинно спиратися як на загальні закономірності управлінських процесів, так і на специфічні особливості, пов'язані з антикризовими процедурами, фінансовими обмеженнями, виробничими ризиками та змінами ринкового середовища.

Для більшості підприємств агробізнесу важливою тактичною метою є недопущення банкрутства у довгостроковій перспективі, збереження виробничого потенціалу та підтримання безперервності господарської діяльності. У зв'язку з цим сучасні умови зумовлюють необхідність створення ефективного механізму забезпечення антикризової стійкості агропідприємств, заснованого на систематичному аналізі їх фінансово-економічного стану, оцінюванні основних ризиків та своєчасному коригуванні управлінських рішень.

У роботах деяких авторів економічний цикл сприймається як явище, що повністю залежить від грошового потоку. Це пояснюється тим, що коливання в грошових потоках є основною причиною змін у рівні економічної активності, що веде до періодів економічного підйому та спадів. Зі збільшенням грошового потоку торгівля активізується, виробництво розширюється і ціни зростають. Натомість, зі зменшенням грошового потоку торгівля уповільнюється, виробництво скорочується, а ціни знижуються. Тому, ключовою причиною циклічного розвитку економіки та підприємств є динаміка грошових потоків. Відповідно, важливо аналізувати коливання розвитку підприємств агробізнесу з погляду порушення рівноваги між надходженнями та витратами грошових коштів.

На думку О.В. Коваленка, антикризове управління є особливим видом менеджменту, який має як спільні риси з іншими типами управління, так і специфічні характеристики. Сутність антикризового управління полягає в наступних аспектах: кризи можна передбачати, очікувати та викликати; на певному етапі кризи можуть бути прискорені, попереджені або відкладені; підготовка до криз є необхідною; кризи можна пом'якшити; управління під час кризи потребує особливих підходів, специфічних знань, досвіду та умінь; кризові процеси можуть бути частково контрольовані; управління процесами виходу з кризи можна пришвидшити і зменшити їх наслідки.

У сучасній науковій літературі можна виділити чотири основні методичні підходи до вирішення проблем економічних змін під час криз: примусовий метод проведення змін, адаптивні зміни, управління кризовою ситуацією та управління впливом кризи. Примусовий метод передбачає використання жорстких управлінських заходів для подолання кризових умов, які можуть стосуватися скорочення витрат, перегляду організаційної структури, зміни виробничих пріоритетів або оперативного перерозподілу наявних ресурсів. Хоча застосування такого підходу може бути досить витратним і супроводжуватися певним опором з боку працівників, його перевагою є швидкість реалізації, що дозволяє оперативно реагувати на кризові ситуації та мінімізувати негативні наслідки для діяльності підприємства. Він є доцільним у випадках, коли підприємство стикається з гострими загрозами, а відкладання необхідних управлінських рішень може призвести до поглиблення кризових явищ.

Ефективність примусового методу може зростати, якщо перед початком його впровадження провести опитування серед працівників підприємства, визначити можливі джерела опору змінам, оцінити кадрові та фінансові ресурси, а також встановити потенційні джерела фінансування антикризових заходів. Додаткове обґрунтування необхідних змін дає можливість зменшити ризики їх негативного сприйняття та забезпечити більш послідовне виконання прийнятих управлінських рішень.

Метод адаптивних змін передбачає поступові та незначні коригування, які, незважаючи на відносно невеликий масштаб, можуть мати довгостроковий вплив на ключові аспекти розвитку підприємства, зокрема структуру виробництва, розподіл управлінських повноважень та рівень кваліфікації персоналу. В економічній літературі подібні процеси часто розглядаються як організаційна адаптація, оскільки вони забезпечують поступове пристосування підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Оскільки адаптивні зміни реалізуються протягом тривалого часу, виникнення суперечностей і конфліктних ситуацій у процесі їх упровадження є цілком можливим, а їх розв'язання переважно здійснюється шляхом пошуку компромісів між різними учасниками організаційного процесу. Позитивною стороною адаптивних змін є поступовий характер їх реалізації, що дає змогу зменшити ризики різкого порушення усталених процесів та забезпечити більш плавне пристосування підприємства до нових умов.

Метод управління впливом кризи, який використовується як науковцями, так і практиками, вважається досить ефективним і включає низку механізмів для антикризового управління підприємством. Зокрема, два з них є найбільш затребуваними: економічний та правовий. Економічні аспекти менеджменту спрямовані на подолання кризових ситуацій і складаються з таких основних елементів: діагностика фінансового стану, оцінка бізнесу підприємства, маркетингові стратегії, організаційно-виробничий менеджмент, управління кадрами, фінансовий менеджмент, інвестиційна політика в умовах кризи, антикризове бізнес-планування та організація ліквідації підприємства. До правових аспектів антикризового управління належать економічна діагностика, фінансове оздоровлення, зовнішній контроль, конкурсне виробництво та укладення мирової угоди.

Ефективність будь-яких заходів антикризової стійкості не матиме належного результату за відсутності раціонального державного регулювання. Держава створює пільгові податкові режими для підприємств агробізнесу, реалізує програми субсидування, застосовуються різні державні заходи з метою відновлення їх кредитоспроможності. Але лише за умови оптимального поєднання антикризового управління на підприємстві та державного регулювання на всіх рівнях її економічної політики, подолання кризових ситуацій буде відбуватися більш швидшими темпами.

Література:

1. Бланк І.О. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, 2009. 776 с.

2. Вініченко І.І., Булкін С.С. Алгоритм формування беззбитковості сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2020. № 10. С. 24-28.

3. Гринько Т.В. Антикризове управління підприємством в умовах сучасних викликів економіки. *Бізнес Інформ.* 2022. № 5. С. 214-219.

4. Коваленко О.В. Антикризове управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 87-91.

5. Ковальчук І.В. Сучасні цифрові технології в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 8. С. 45-49.

6. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства в умовах кризових змін економіки. *Економічний форум*.2021. № 2. С. 112-117.

7. Череп А.В. Антикризове управління як основа забезпечення стабільності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С. 145-149.

INNOVATION-INVESTMENT DYNAMICS OF THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC ACTIVITY ENTITIES: A TYPOLOGY OF TRAJECTORIES AND DIRECTIONS OF THEIR TRANSFORMATION

***Stadnyk V.V.**, Doctor of Economics, Professor*
Khmelnitskyi National University

The development of agricultural business entities can be viewed as a dynamic process of transformation of a socio-economic system, within which the resource base, technological capabilities, organizational characteristics, and economic performance evolve over time. Under these conditions, innovation and investment activity should be regarded not merely as individual drivers of economic growth, but as interrelated components shaping and transforming the development trajectory of an enterprise [1]. Investment provides the resource foundation for technological and organizational renewal, while innovation determines the directions in which investment resources are utilized and creates potential sources of future economic outcomes.

Accordingly, innovation-investment dynamics can be defined as a process involving changes over time in the intensity, structure, and outcomes of the interaction between innovation and investment processes. This approach makes it possible to move beyond a static assessment of investment volumes or levels of innovation activity toward an analysis of the development trajectories of agricultural business entities. Depending on the nature and degree of alignment between innovation and investment processes, an enterprise may follow different development trajectories — from an inertial trajectory, primarily oriented toward reproducing the existing state, to an innovation-investment trajectory characterized by the mutually reinforcing effects of technological renewal and investment activity. Changes in the relationship between resource capabilities, innovation decisions, and economic outcomes may, in turn, lead an economic activity entity to shift from one development trajectory to another.

In this context, identifying the characteristic types of innovation-investment development trajectories and examining the conditions underlying their transformation is important for a more comprehensive assessment of the development of economic activity entities engaged in agricultural business. Such entities should be considered not only in terms of agricultural production, but also activities in agricultural processing and agricultural machinery manufacturing. For Ukraine, these areas are currently of strategic importance as components of the structural transformation of the economy, with the potential to generate substantially higher economic returns through greater aggregate value added [2–4].

The aim of the study is to develop a conceptual approach to the typology of innovation-investment development trajectories of agricultural business entities and to substantiate the patterns underlying their transitions between different trajectory types as manifestations of the transformation of socio-economic systems.

Considering innovation-investment dynamics as a component of the development of a socio-economic system requires attention not only to the intensity of individual processes, but primarily to the nature of their interaction and their alignment over time. Investment activity creates resource capacities for technological, organizational, and other innovation-driven changes, while innovation activity determines the directions of transformation of the resource base and creates conditions for further investment. Therefore, the same level of investment activity may be associated with fundamentally different development trajectories depending on the nature of innovation-related changes, just as high innovation activity does not necessarily imply sufficient investment support.

Accordingly, an innovation-investment trajectory can be understood as a particular type of dynamic interaction between investment and innovation processes that characterizes the direction and nature of the transformation of a socio-economic system. The key criterion for distinguishing between trajectories is not only the direction of change in each component, but also the degree of their mutual alignment. Thus, alongside trajectories characterized by a

simultaneous strengthening of investment and innovation activity, there may be situations in which one component develops faster than the other, the two components become structurally misaligned, or both decline simultaneously. This provides a basis for identifying the main types of innovation-investment development trajectories of agricultural business entities, presented in Table 1.

Table 1

Typology of innovation-investment development trajectories

Trajectory type	Investment dynamics	Innovation dynamics	Nature of interaction	Characteristics of socio-economic system development	Potential direction of transformation
Inertial	Low or stagnant	Low or fragmented	Weak interaction	Predominantly reproductive development, focused on maintaining the existing structure of resources and processes; limited capacity for technological renewal	Transition toward an investment-modernization or innovation-transformational trajectory
Invest-ment-moderniz ation	High or increa-sing	Moderate, predomina ntly adaptive	Investment activity prevails over innovation activity	Expansion and renewal of the resource base and technical modernization without a fundamental transformation of the system's mode of functioning	Transition toward a synchronous trajectory through strengthening the innovation component
Inno-vation-transfor-mational	Moderate or const-rained	High or rapidly increasing	Innovation activity outpaces resource provision	Active transformation of technological, organizational, and managerial characteristics under conditions of limited investment resources	Transition toward a synchronous trajectory through strengthening the investment base
Synch-ronous	High and sustained	High and sustained	Mutually reinforcing	Coordinated technological, resource, and organizational renewal; creation of conditions for qualitative changes in the development trajectory and increased system adaptability	Consolidation of the trajectory or transition to a new qualitative level of development
Imba-lanced	High but unstable or structu-rally misa-ligned	Low, frag-mented, or unsyste-matic	Misalignmen t between investment decisions and innovation changes	Accumulation of resources without a corresponding transformation of the system's mode of functioning; risk of low returns on investment	Return to an inertial trajectory or transition toward an investment-modernization or synchronous trajectory
Regre-ssive	Decli-ning	Declining	Mutual weakening	Contraction of investment and innovation activity, loss of renewal potential, and weakening of the system's capacity to adapt to environmental changes	Requires restoration of resource and innovation capacity

Identifying different types of innovation-investment trajectories does not imply that they are fixed. On the contrary, the development of an agricultural business entity involves the possibility of transitioning from one trajectory type to another under the influence of changes in the enterprise's internal potential and external environmental conditions. Such a transition occurs when the relationship between resource capabilities, investment activity, and the system's capacity to generate and implement innovation-driven changes is altered.

In particular, an inertial trajectory may transform into an investment-modernization trajectory as access to investment resources expands and these resources are directed toward the

renewal of the production and technological base. Another transition pathway involves strengthening innovation activity, which may give rise to an innovation-transformational trajectory even under relatively constrained investment opportunities. Further alignment of investment flows with innovation-driven changes creates the conditions for a transition toward a synchronous trajectory, in which the two components mutually reinforce each other.

At the same time, development may proceed in the opposite direction. A substantial divergence between the scale of investment and the nature of innovation-driven changes may result in the emergence of an imbalanced trajectory. For example, increasing investment without corresponding technological or organizational renewal may lead to insufficient transformational returns on investment. Similarly, the accelerated implementation of innovations without adequate resource provision may constrain their scalability. If such imbalances become persistent while investment and innovation activity simultaneously decline, the business system may shift toward a regressive trajectory, characterized by a weakening capacity for further renewal.

Thus, changes in an innovation-investment trajectory may occur in either an upward or a downward direction. The direction of such transformation is determined not by an isolated increase or decrease in investment or innovation, but by changes in the nature of their interaction and in the capacity of the business system to convert resource capabilities into sustainable innovation and economic outcomes.

The proposed typology makes it possible to conceptualize innovation-investment dynamics as a process of changing development trajectories of a business system. However, its practical application requires further operationalization of the identified trajectory types. This involves developing a system of indicators capable not only of characterizing the investment and innovation activity of an economic entity, but also of capturing the direction, intensity, and degree of alignment of changes between these components. Of particular importance is the ability of such indicators to identify not only the current trajectory type, but also the occurrence and direction of a transition between trajectory types.

Accordingly, the next stage of the research should focus on substantiating a system of indicators and a methodological approach for the empirical identification of innovation-investment trajectories of agricultural business entities. It would be particularly relevant to identify parameters that make it possible to distinguish the intensity of investment and innovation processes, assess the degree of their mutual alignment, and determine the nature of changes in an enterprise’s development trajectory over time. This would provide a basis for subsequent empirical testing of the proposed typology and for investigating the factors underlying transitions between its individual trajectory types.

References

1. Teece D. J. *The Evolution of the Dynamic Capabilities Framework. Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship* / ed. by R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, C. Volkmann. Cham : Springer, 2023. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-11371-0_6

2. Stadnyk V., Izhevskiy P, Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine’s economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy* (M3E2- MLPEED 2020). CEUR. 2020. Vol-2713. P. 145–166. https://doi.org/10.31812/123456789/4471

3. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Chuniak O.V. Napriamy formuvannia praktychnoho instrumentariiu upravlinnia finansovoekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstv v stratehiiakh innovatsiinoho rozvytku. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho* universitetu. 2018. № 2. P.66-73.

4. Stadnyk V.; Zamazii O.; Khrushch N.; Yokhna V.; Holovchuk O.; Gadzhuk M. Justification of the organizational readiness of industrial enterprises for technological changes using fuzzy logic. *In Proceedings of the 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology*

(KhPIWeek), Kharkiv, Ukraine, 2–6 October 2023; pp. 1–7. https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312940

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В АГРАРНІЙ ГАЛУЗІ

Стеценко А. О., *магістрант*
Яцишин М. С., *магістрант*
Науковий керівник: ***Сітковська А.О.***, *д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Цифровізація сьогодні широко використовується в аграрній галузі країни. Продуктивність праці значно зросла за останні роки завдяки інноваційним процесам механізації, автоматизації та роботизації. Вони позитивно впливають на якість роботи аграрних товаровиробників, скорочуючи обсяг трудомістких робіт в складних умовах. Аграрна галузь є трудомісткою, тому такі проблеми, як недостатня кількість робочої сили та зростання експлуатаційних витрат, дедалі більше спонукають аграрних виробників до пошуку та впровадження інновацій. Водночас порівняно низькі темпи модернізації аграрного сектору можуть створювати додаткові загрози для розвитку людського капіталу та, відповідно, знижувати ефективність інвестування в нього. Незначне зростання інвестицій в основний капітал в дану галузь за останні роки не дозволяє компенсувати втрати, які накопилися за попередні періоди зниження цього показника. Регресивна швидкість технологічного оновлення в галузі виступає стримуючим фактором розвитку людського капіталу, збільшуючи розрив між рівнем його накопичення і можливостю заломлення в капіталізовані активи.

У відповідь на це цифрові технології поступово інтегруються в практику господарювання щоб знизити залежність від людської праці, позиціонуючи себе як важливий інструмент оптимізації ефективності праці в галузі. Не дивлячись на швидке впровадження цих технологій, залишаються ризики, коли багато аграрних підприємств мають труднощі з інтеграцією рішень цифровізації в наявні процеси із-за дефіциту кваліфікованих кадрів, високих витрат на впровадження. Тому необхідно враховувати протиріччя між автоматизацією і зайнятістю, щоб уникати значного скорочення робочих місць. Дотримання балансу потребує стратегічного планування використання цифровізації і збереження стабільності робочої сили.

Використання цифровізації дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, але й формувати предикативні моделі поведінки співробітників, підвищувати точність сформованих управлінських рішень, знизити витрати і мінімізувати людський фактор в оцінці економічних процесів тощо.

Важливо виявити основні проблеми і можливості, які можуть виникати в управлінні при впровадженні цифровізації – аналізі стратегій, які використовуються для досягнення балансу між автоматизацію і забезпеченістю робочою силою. Цифровізація значно вплинула на ефективність праці в аграрних підприємствах. Автоматизація задач, які повторюються: моніторинг посівів, управління зрошенням і аналіз грантів; дозволила аграрним підприємствам перерозподіляти трудові ресурси на виконання більш важливих задач, які пов’язані з прийняттям управлінських рішень. Скорочення потреб в ручній праці до 50% в операційних галузях (скорочення часу на моніторинг врожаю до 40%, на зрошення до 35%, на збирання врожаю до 50%) прямо корелюється з підвищенням ефективності діяльності в галузі, що дозволяє прискорити і підвищити точність виконання робіт, особливо в сезонні періоди. Основними проблемами інтеграції цифрових технологій, які частіше виникають в управлінні: низький рівень або відсутність технічних навиків, високі витрати на впровадження, тощо.

Отже, цифровізація є важливим чинником підвищення ефективності праці в аграрному секторі, оскільки автоматизація, механізація та роботизація скорочують обсяги трудомістких операцій і дають змогу раціональніше використовувати трудові ресурси. Водночас низькі темпи технологічного оновлення, дефіцит кваліфікованих кадрів та високі витрати на впровадження цифрових технологій стримують цей процес. Тому подальший розвиток цифровізації потребує поєднання технологічної модернізації з розвитком людського капіталу та збереженням збалансованої зайнятості.

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

***Теслюк Ю.В.**, доктор філософії з економіки,*
доцентка кафедри економіки
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Повномасштабна війна принципово змінила критерії, за якими інвестори оцінюють українські підприємства. Якщо у мирний період ключове значення мали прибутковість, темпи зростання, структура капіталу та позиції на ринку, то в умовах тривалих безпекових загроз до них додалися стійкість бізнес-моделі, географія активів, енергетична автономність, надійність логістики, кадрове забезпечення, можливість страхування воєнних ризиків і здатність підприємства швидко відновлювати операційну діяльність після шоків. У результаті інвестиційна привабливість дедалі більше набуває характеру оцінки не просто очікуваної дохідності, а співвідношення «дохідність - ризик - стійкість».

Актуальність проблеми посилюється масштабом потреб у відновленні. За результатами П’ятої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 р. сукупні потреби України у відбудові та відновленні на наступне десятиліття оцінювалися майже у 588 млрд дол. США, що майже утричі перевищувало прогнозований номінальний ВВП країни за 2025 р. Найбільші потреби сформувалися у транспорті (понад 96 млрд дол.), енергетиці (майже 91 млрд дол.), житловому секторі (майже 90 млрд дол.), торгівлі та промисловості (понад 63 млрд дол.) і сільському господарстві (понад 55 млрд дол.) [1]. Така структура створює одночасно значний попит на капітал і потенційно великий ринок для підприємств, здатних реалізовувати проєкти модернізації, локалізації виробництва, енергетичної стійкості та відновлення інфраструктури.

Макроекономічна динаміка свідчить про збереження здатності економіки до адаптації, але одночасно про істотну невизначеність. Реальний ВВП України зріс на 5,5% у 2023 р., на 3,2% у 2024 р. та лише на 1,8% у 2025 р. [2; 3]. У липневому звіті 2026 р. МВФ прогнозував зростання реального ВВП у 2026 р. лише в межах 1,0–1,6%, наголошуючи на високих ризиках, пов’язаних із продовженням війни, пошкодженням критичної інфраструктури та зовнішніми ціновими шоками [3]. Для інвестора це означає необхідність значно ширшого сценарного аналізу грошових потоків підприємства, ніж у стабільному середовищі.

За таких умов оцінювання підприємства доцільно доповнювати класичні фінансові показники системою показників стійкості (табл.1). Інвестору важливо розуміти не лише рентабельність активів чи строк окупності проєкту, але й те, як підприємство працюватиме за тривалих відключень електроенергії, пошкодження логістичних маршрутів, дефіциту персоналу, зростання вартості фінансування або тимчасової втрати частини ринку. Саме здатність зберігати критичні операції та швидко відновлюватися після шоку може стати одним із найважливіших нематеріальних активів українського бізнесу.

Таблиця 1

Фактори підвищення інвестиційної привабливості підприємства в умовах війни

Фактор	Ризик для інвестора	Практична відповідь підприємства
Безпекова та географічна стійкість	Ризик пошкодження активів, зупинки виробництва	Диверсифікація майданчиків і складів; резервні маршрути; захист критичних вузлів; план безперервності бізнесу.
Енергетична автономність	Зростання простоїв і собівартості через дефіцит електроенергії	Власна генерація, накопичувачі, енергоефективне обладнання, пріоритезація критичних навантажень.
Фінансова стійкість	Подорожчання капіталу, коливання попиту та валютного курсу	Достатній запас ліквідності, помірне боргове навантаження, валютне узгодження доходів і витрат, сценарний cash-flow.
Людський капітал	Дефіцит кваліфікованих працівників і міграція	Автоматизація, навчання персоналу, резервування компетенцій, програми залучення ветеранів і повернення фахівців.
Ринкова диверсифікація	Залежність від одного регіону, покупця або каналу збуту	Експортна орієнтація, кілька груп клієнтів, цифрові канали продажу, інтеграція в ланцюги постачання ЄС.
Корпоративне управління та прозорість	Підвищена інформаційна асиметрія для інвестора	Аудит, прозора структура власності, управлінська звітність, комплаєнс, ESG/кліматичні метрики для міжнародного фінансування.
Страхування і гарантії	Воєнні та політичні ризики, які приватний ринок не завжди готовий покривати	Залучення MIGA, UIF, DFC, EKA, механізмів міжнародних фінансових організацій і комерційного страхування воєнних ризиків.

Отже, інвестиційна привабливість українських підприємств у 2026 р. формується під одночасним впливом двох протилежних груп чинників. З одного боку, воєнні дії, пошкодження енергетичної та транспортної інфраструктури, кадровий дефіцит, інституційні проблеми й макроекономічна невизначеність підвищують вартість капіталу та скорочують горизонт планування. З іншого - масштаб відбудови, інтеграція до ЄС, накопичена адаптивність бізнесу, попит на локалізацію виробництва, розвиток оборонно-промислового комплексу, енергетики, логістики, агропереробки та цифрових технологій створюють значний потенціал для інвесторів, готових працювати з підвищеним ризиком.

Для самого підприємства ключовим завданням стає перехід від пасивного очікування покращення інвестиційного клімату до активного управління власною інвестиційною привабливістю. Її підвищення доцільно забезпечувати через фінансову прозорість, енергетичну і логістичну стійкість, диверсифікацію ринків, цифровізацію, підвищення продуктивності, якісне корпоративне управління та використання доступних гарантій і страхування воєнних ризиків. Саме поєднання економічної ефективності зі здатністю контролювати та розподіляти ризики може стати головною конкурентною перевагою українських підприємств у боротьбі за інвестиційний капітал.

Література:

1. World Bank Group. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 23.02.2026. URL (дата звернення: 09.09.2026).

2. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2025 році. 19.03.2026. URL (дата звернення: 09.09.2026).

3. International Monetary Fund. Ukraine: 2026 Article IV Consultation and First Review of the Extended Arrangement under the EFF. IMF Country Report No. 26/188. 21.07.2026. URL (дата звернення: 09.09.2026).

ДЕ-РИЗИКІНГ ПРИВАТНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

***Теслюк Ю.В.**, доктор філософії з економіки, доцентка кафедри економіки*
***Овчинніков Д.Д.**, здобувач гр. ЕК-1-26*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасній економічній практиці де-ризикінг доцільно розглядати як систему інструментів, що не усуває ризик фізично, але змінює його фінансовий розподіл. Частина потенційного збитку передається іншому учаснику - державі, страховій компанії, перестраховику, банку розвитку або гарантійній установі. Завдяки цьому проєкти, які за стандартними критеріями могли б бути відхилені через надмірний рівень ризику, можуть перейти до категорії прийнятних для кредитування та приватного капіталу.

Одним із нових елементів внутрішньої системи де-ризикінгу стала державна програма компенсації воєнних ризиків для бізнесу (табл.1).

Таблиця 1

Практичні механізми де-ризикінгу приватних інвестицій в Україні

Інструмент	Актуальні параметри	Механізм зниження ризику	Інвестиційний ефект
Державна компенсація страхових премій	63 заявки; компенсація до 3 млн грн; можливість зниження вартості страхування до 1%	Частина вартості передачі воєнного ризику компенсується державою	Підвищення доступності страхування інвестиційних активів
Державний захист майна підприємств	245 підприємств; майно на 20,72 млрд грн; перші виплати – 6,8 млн грн	Частина потенційних майнових втрат переноситься з підприємства на державний механізм	Зменшення ризику незворотної втрати капіталу
Міжнародне перестрахування ЄБРР/Aon	Понад 5 млн євро покриття на початковому етапі; потенціал до 1 млрд євро страхового покриття на рік	Частина ризику українських страховиків передається міжнародному перестрахувальному ринку	Збільшення доступних страхових лімітів і місткості ринку
Портфельні гарантії ЄБРР банкам	303 млн євро операцій відкривають можливість 845 млн євро нового кредитування	Частина кредитного ризику банків розподіляється з ЄБРР та донорами	Розширення кредитування ММСП і капітальних інвестицій
Ukraine SME Recovery Programme	46 млн євро гарантій і технічної допомоги; очікувана мобілізація щонайменше 135 млн євро	Перша втрата та частина ризику складніших проєктів покриваються гарантійним ресурсом	Фінансування не менше 15 інвестиційних проєктів і підтримка до 34 стартапів
Risk-sharing IFC – ПриватБанк	Портфель до 100 млн дол.; участь IFC у ризику – до 50 млн дол.	Розподіл ризику кредитного портфеля між банком та IFC	Розширення фінансування агробізнесу, виробництва, логістики та ММСП
Страхування інвестиційних кредитів ЕКА	Три договори у липні 2026 р. на суму близько 4,19 млн євро	Страхове покриття ризику інвестиційного кредитування	Формування внутрішньої інфраструктури захисту інвестиційних позик

Джерело: узагальнено автором за даними Кабінету Міністрів України, ЄБРР, IFC та ЕКА [1-4].

Формування ефективної системи де-ризикінгу інвестиційного проєкту передбачає комплексне управління ризиками на різних рівнях - від самого підприємства та банківського фінансування до страхових, гарантійних і міжнародних механізмів їх розподілу. Такий багаторівневий підхід дає змогу зменшити потенційні втрати інвестора, підвищити доступність довгострокового фінансування та створити додаткові стимули для реалізації капітальних проєктів навіть в умовах воєнної невизначеності (табл.2).

Таблиця 2

Рівні формування системи де-ризикінгу інвестиційного проєкту

Рівень	Основний учасник	Що покривається / розподіляється	Очікуваний результат
1. Захист активу	Підприємство + страховик + держава	Фізичне пошкодження або знищення майна, частина страхової премії	Зменшення ризику втрати власного капіталу і застави
2. Перестрахування	Український страховик + міжнародний перестраховик	Частина великого воєнного ризику локального страховика	Збільшення страхових лімітів та доступності поліса
3. Кредитний risk-sharing	Банк + ЄБРР/IFC/донори	Частина можливих кредитних збитків	Зростання готовності банків кредитувати інвестиційні проєкти
4. Інвестиційне страхування	Інвестор/банк + ЕКА або міжнародна гарантійна установа	Воєнні та політичні ризики інвестиції або інвестиційного кредиту	Підвищення прийнятності проєкту для довгострокового капіталу
5. Структурна модернізація	Бізнес + банк + гарантійні/грантові програми	Частина ризику і початкових витрат зелених та технологічних інвестицій	Поєднання відновлення з модернізацією та підвищенням конкурентоспроможності

Отже, проведений аналіз дає підстави вважати, що найбільш перспективною для України є не модель повного перенесення воєнного ризику на державу, а багаторівнева система його розподілу. Публічні та донорські кошти мають виконувати каталітичну функцію, покриваючи ту частину екстремального ризику, яку приватний ринок тимчасово не здатний прийняти. При цьому частина відповідальності за якість бізнес-моделі, управління, фінансову дисципліну та операційну стійкість повинна залишатися за самим інвестором і кредитором.

Подальше вдосконалення де-ризикінгу доцільно пов’язувати з розширенням страхування виробничого та енергетичного обладнання; збільшенням міжнародної перестрахувальної місткості; поєднанням страхування з банківським інвестиційним кредитуванням; масштабуванням портфельних гарантій для ММСП; створенням відкритої статистики щодо страхових випадків, виплат і використання гарантій; а також диференціацією вартості ризику залежно від регіону, галузі, фізичного захисту активів та рівня стійкості підприємства. Таким чином, де-ризикінг стає не допоміжним, а системоутворюючим елементом інвестиційного відновлення: він переводить частину проєктів із категорії надмірно ризикових у категорію потенційно фінансованих, а отже створює передумови для переходу від короткострокової підтримки бізнесу до довгострокової модернізації української економіки.

Література:

1. Кабінет Міністрів України. Страхування та державні компенсації: які інструменти відшкодування воєнних ризиків для бізнесу вже працюють. 22.06.2026.

https://www.kmu.gov.ua/news/strakhuvannia-ta-derzhavni-kompensatsii-iaki-instrumenty-vidshkoduvannia-voiennykh-ryzykiv-dlia-biznesu-vzhe-pratsiuiut

2. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD support for wartime Ukraine surpasses €10.5 billion as Bank commits significant new funding at Recovery Conference. 2026. https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-support-for-wartime-ukraine-surpasses--10-5-billion-as-bank.html

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

***Тимчак К. О.**, магістрант*
***Тім І. А.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Сітковська А.О.**, д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Ефективне формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств є ключовою передумовою забезпечення їхньої фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності. В умовах обмеженості ресурсів, технологічних змін і зростання ризиків господарювання оцінювання та розвиток ресурсного потенціалу набувають особливого значення для залучення інвестицій і забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Системні зміни в суспільстві суттєво вплинули на діяльність аграрних підприємств, що зумовило необхідність адаптації їх ресурсного забезпечення до нових умов господарювання. Двосторонній характер цих змін полягає: з одного боку, в технічному переоснащенні підприємств і цифровізації галузі, що сприяють її розвитку, а з іншого – потребують перегляду, активізації та ефективнішого використання її ресурсного потенціалу.

Так, сприятливі природно-кліматичні умови та наявність земельного фонду сільськогосподарського призначення ще не гарантують ефективності діяльності підприємства. Наявний кадровий потенціал аграрних підприємств має низку труднощів, які сформовані: зниження популярності сільськогосподарської праці; відсутність висококваліфікованих кадрах. Так, наприклад, цифровізація сільського господарства вимагає фахівців іншого рівня, що володіють не тільки предметними вузькоспеціальними знаннями, але і широким колом умінь і навичок. В межах даної складової ресурсного потенціалу важливим компонентом виступає кваліфікований управлінський персонал, який дозволить об’єднати всі ресурси підприємства в єдину систему, а не використовувати їх ізольовано, що забезпечує умови для прогнозування подальшої ефективної діяльності аграрних підприємств, примноження і ефективного використання його ресурсного потенціалу.

Технічна оснащеність є ще однією складовою ресурсного потенціалу аграрного підприємства. В умовах модернізації галузі технічне переоснащення підприємств потребує значних фінансових вкладень. Власних коштів у виробників, як правило, недостатньо. Можливості ж залучення зовнішніх довгострокових інвестицій для більшості підприємств обмежені. Придбання нової техніки ускладнюється її високою вартістю і тривалою окупністю. Особливо складна ситуація складається у малих підприємств. Техніка має високий ступінь зносу, а відповідно низька продуктивність і ефективність, що потребує значних витрат на її ремонт. Технологічна складова ресурсного потенціалу також відіграє вагому роль у розвитку підприємства. Вона спрямована на створення цілісної інноваційної системи з розвиненим ринком технологій, розвиненою інфраструктурою та правовим захистом інтелектуальної власності. Крім того, у структурі ресурсного потенціалу з’явилися нові складові – інноваційний, інформаційний та

інвестиційний потенціал. Названі ресурси дозволяють не тільки залучити нові капітали, але і зробити підприємство привабливим для висококваліфікованих фахівців. Нарощування ресурсного потенціалу залежить не від нарощування його обсягів, а від грамотного глибокого і системного структурно-компонентного аналізу ресурсів.

Відзначимо, що важливим аспектом є взаємозв'язок усіх компонентів ресурсного потенціалу в аграрній галузі, так як чітко простежуються кілька ліній залежності. Наприклад, залежність спеціалізації підприємства від природно-кліматичних умов або залежність рівня виробництва від ступеня впровадження в практику господарювання наукових розробок, що відображають останні досягнення аграрної науки. У цьому зв'язку комплексність і системність виступають провідними характерами ресурсного потенціалу.

Для успішного функціонування аграрних підприємства, ефективного залучення ресурсів та підвищення його інвестиційної привабливості особливу увагу необхідно приділяти механізмам управління ресурсним потенціалом, який доцільно розпочинати з оцінки наявних і потенційних ресурсів, а важливим напрямом управлінської політики має бути прогнозування коротко- та довгострокових результатів діяльності підприємства й визначення оптимальних пропорцій використання ресурсів, що сприятиме зміцненню його інвестиційних позицій.

Ефективність і стійкість аграрних підприємств залежать не стільки від наявності ресурсного забезпечення, скільки від ефективності його використання, залучення у виробництво та своєчасності оновлення. Даний потенціал виступає матеріальною основою діяльності підприємства, від стану якого залежить якість і вартість виробленої продукції, фінансові результати та, відповідно, рівень його інвестиційної привабливості.

РОЛЬ УЧАСНИКІВ У КОМУНІКАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Фанайлов С.А., *магістрант*
Науковий керівник: ***Гаркавий В.В.,*** *к.е.н, доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні комунікаційний менеджмент на підприємствах сфери послуг стикається з низкою проблем і викликів. До ключових з них належать забезпечення швидкого й надійного обміну інформацією, координація внутрішніх і зовнішніх комунікацій, вибір ефективних каналів взаємодії та адаптація до умов цифрового середовища. Комунікаційний процес охоплює всі управлінські дії на підприємстві, забезпечуючи реалізацію функцій менеджменту, прийняття керівних рішень та вибір стилів управління. Ефективність функціонування зовнішніх і внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на результати комерційної діяльності організації [6, с. 241].

Термін комунікація – це процес обміну інформацією як в середині компанії (між керуючим та його підлеглими, а також менеджерами одного рівня) так і з зовнішнім середовищем, метою яких є реалізація соціального та регулюючого впливу. Щодо специфіки сфери послуг, то до неї ще входять маркетингові та бізнес-комунікації з сторонами що зацікавлені в ринку послуг, а також внутрішня комунікація підприємства [6, с. 242].

У традиційному маркетингу зазвичай використовують комплексні моделі, але для сприйняття процесу господарської діяльності буде достатньо розкрити ключових учасників комунікаційного процесу та інструменти їхньої взаємодії між собою.

Головними учасниками (суб'єктами) комунікації є [2]:

1.Відправник (наприклад, сервісна компанія, адміністратор або менеджер) – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її клієнту чи команді.

2. Одержувач (клієнт, бізнес-партнер або співробітник) – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її у контексті надання чи отримання послуги.

Для здійснення цього обміну учасники використовують наступні інструменти:

1. Повідомлення – власне інформація про послугу, ціннісну пропозицію чи стандарт обслуговування, закодована за допомогою відповідних символів.

2. Канал – засіб передачі інформації (особиста зустріч, телефон, соціальні мережі, цифрові платформи).

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування. Їх завдання – скласти повідомлення і використати канал для його передачі таким чином, щоб зафіксувати основну ідеї для обох сторін [2].

Для наочного відображення ролей учасників комунікаційного процесу буде доцільно адаптувати класичну модель комунікації Шеннона-Вівера під характер діяльність сфери послуг, результати зображені на рис.1. У цій моделі враховано основних учасників комунікаційного процесу, їх функціональні ролі, основні канали взаємодії та зворотний зв’язок. Як видно кожен з учасників виконує специфічну роль взаємодіючі один з одним. Таким чином, ефективність комунікацій у сфері послуг залежить не лише від передачі інформації, а й від узгодженості ролей усіх учасників комунікаційного процесу.

Маркетинг сьогодні це не просто розробка доброякісного товару, лояльне ціноутворення та реклама для цільової аудиторії. Підприємствам треба підтримувати безперебійну комунікацію з теперішніми та майбутніми клієнтами.



Рис. 1. **Адаптована модель комунікаційного процесу підприємства сфери послуг**

Джерело: побудовано на основі [1]; [2].

Зрештою кожна організація генерує різні шляхи просування послуг і товарів на ринковому майданчику виступаючи джерелом комунікацій. Підприємство має комунікаційні відносини зі своїми посередниками, споживачами і різними громадськими діячами. Де кожен має зв'язок з рештою учасників [3, с. 415].

Організації формуються та підтримують своє існування завдяки безперервній комунікації між своїми членами, а також внутрішніми й зовнішніми підгрупами, що

поділяють спільні цілі. Саме комунікаційний потік - незалежно від того, чи є він формальним, чи неформальним, - охоплює внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [6, с. 244].

Соціальні мережі використовуються як основний канал для взаємодії з клієнтами в сучасному комунікаційному процесі. Наукові дослідження показали, що онлайн-платформи допомагають компаніям створювати спільноти навколо своїх брендів, за допомогою контенту із високим рівнем залучення приваблювати нових споживачів, а також збирати фідбек онлайн без затримок [4, с. 2].

Управління комунікаціями як форма зворотного зв'язку є невід'ємним елементом усіх аспектів організаційного життя, що сприяє технологічному, економічному та соціальному процвітанню. Вплив цього чинника влучно описує двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга: сама по собі комунікація не спонукає працівників до виконання роботи, проте її відсутність справляє протилежний ефект, демотивуючи підлеглих [5, с. 125].

Отже, ефективність компаній з наданням послуг безпосередньо залежить від налагодженого процесу комунікації, що забезпечує виконання управлінських функцій та прийняття управлінських рішень. У цьому процесі ключову роль відіграють усі його учасники - від відправника (менеджера, адміністратора) до отримувача (клієнта, партнера), взаємодія між якими спрямована на забезпечення точного розуміння переданої інформації.

Література:

1. Contributors to Wikimedia projects. Shannon–Weaver model - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Shannon–Weaver_model

2. Структура комунікативного процесу. Studies. URL: https://studies.in.ua/sociology_seminar/2499-struktura-komunkativnogo-procesu.html

3. Makens J. C., Kotler P., T B. J. Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson Education, Limited, 2010. 683 p.

4. Буга Н., Огренчук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153

5. Бардась А., Бардась О., Кошелюк К. Роль комунікаційного менеджменту в забезпеченні ефективності роботи розподілених команд. *Problems and prospects of economics and management*. 2024. № 3(39). С. 121–131. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131

6. Мирошниченко Ю. В., Висоцька Ю. О. Управління комунікаціями на підприємствах сфери послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. С.241–245.

АНАЛІЗ ВТРАТ ТА АСПЕКТІВ ВІДНОВЛЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Халатур С.М, *д.е.н., професор,*
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Купріна Н.М., *д.е.н., професор,*
завідувачка кафедри фінансів, обліку та аудиту
Одеський національний технологічний університет

Суб'єкти агропромислового виробництва є стратегічно важливими компонентами національної економіки, функціональне призначення яких полягає у забезпеченні

продовольчої безпеки України та збереженні експортного потенціалу для постачання харчової продукції на світові ринки. Такі підприємства демонструють високий рівень адаптивності й операційної стійкості навіть у період гострих фінансово-економічних криз, політичних викликів й турбулентностей, повномасштабної війни та активних бойових дій, виступаючи фундаментальною опорою стратегічного розвитку будь-якої країни [1]. Такий підхід в дослідженні та висновки підтверджують дослідження в публікаціях й інших вчених [2]. Здійснений нами аналіз стану, динамічних тенденцій та структурних зрушень в агропромисловому виробництві за період 2021–2025 років на основі опрацювання офіційної державної статистики та актуальних наукових публікацій, підтверджує науково-практичну актуальність обраного напряму дослідження.

Так, вітчизняний агропромисловий сектор проходить етап глибинної структурно-просторової трансформації, головним каталізатором якої виступила повномасштабна військова агресія та війна. Ключовим інституційним наслідком цього процесу постає вимушена зміна територіального розміщення виробничих потужностей та традиційних ареалів сільськогосподарського вирощування. Дослідження показало, що тимчасова окупація територій і висока інтенсивність бойових дій призвели до руйнування історично сформованих регіональних поясів спеціалізації агропромислового виробництва. Водночас релокація та реструктуризація виробничих систем у більш безпечних регіонах дозволяють частково нівелювати втрачені обсяги продукції. Спостерігається чітка тенденція до зменшення частки виробництва областей, суміжних із зоною активних бойових дій при поступовому зростанні питомої ваги Центрального та Західного регіонів у структурі аграрного виробництва України [3].

Науково-практичне значення має об'єктивна оцінка розмірів прямої шкоди, залишків збитків та опосередкованих втрат суб'єктів агропромислового виробництва у розрізі регіонів України за період 2022–2024 років [3].

Категорія «збитки» у контексті збройної агресії та окупації визначається як сукупна вартісна оцінка матеріальних активів, що зазнали повного знищення, втрати внаслідок відчуження чи часткового пошкодження із можливістю подальшого відновлення [3]. Дослідження статистичних даних показало, що найвищий рівень руйнувань зафіксовано в сегменті сільськогосподарської техніки: зафіксовано втрату понад 18 тис. одиниць тракторного парку. Суттєвої деструкції зазнала складська інфраструктура: потужності зберігання зернових культур скоротилися на 19,5% (без урахування об'єктів на тимчасово непідконтрольних територіях). Додатково збитків завдано через втрату готової продукції, а також матеріально-технічних ресурсів (паливно-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин). Важких втрат зазнав сектор тваринництва через падіж та вимушену депопуляцію: збитки становлять 238 тис. голів ВРХ, 544 тис. свиней, 131 тис. дрібної рогатої худоби та близько 13 млн голів свійської птиці. Руйнування гідротехнічної інфраструктури (зокрема Каховської ГЕС) негативно позначилося на функціонуванні рибного господарства та аквакультури [3].

Економічна категорія – «непрямі втрати» у контексті аграрного сектору та агровиробництва трактується як розрив між фактично отриманими доходами сільськогосподарських підприємств та їх потенційними надходженнями за умов відсутності повномасштабного збройного вторгнення РФ. Вказана категорія збитків має екстериторіальний характер, екстраполюючись на суб'єкти господарювання по всій території України, а не лише в зонах безпосередніх бойових дій. Узагальнені розрахунки базуються на фактичних показниках 2022–2023 років та оцінках на 2024 рік [3-5].

Найбільш відчутного негативного впливу зазнала галузь рослинництва, зокрема вирощування однорічних культур, що становлять основу вітчизняного агроекспорту. Загальне скорочення валового збору зернових за період 2022–2023 рр. оцінюється у 48,6 млн т, а соняшнику – у 8,7 млн т. У тваринницькому секторі деструктивний ефект проявився через депопуляцію поголів'я та спад продуктивності. Найбільших збитків зазнало молочне скотарство: за трирічний період втрати в цьому сегменті досягли $2,9

млрд із загальних $5,6 млрд у галузі. Додатковим дестабілізуючим чинником стала морська блокада з боку РФ, яка спричинила логістичний колапс, зниження внутрішнього попиту та зростання транспортних витрат. Попри функціонування українського морського коридору, цінова різниця між цінами на внутрішніх та світових ринками досі перевищує довоєнний рівень [3-5].

Дослідження показало, що відновлення галузі вже триває: у 2022–2024 роках державний бюджет і донори спрямували 873 млн дол. США, переважно на компенсацію відсоткових ставок (49%) і гранти для малих виробників (22%), а також у млн дол. США: сприяння кліматично орієнтованим технологіям – 15,0; розвитку ланцюжків доданої вартості – 10,0; інвестиційні гранти – 10,0; підтримка с/г держустанов – 3,0; відбудова та відновлення: сільськогосподарські обладнання та техніка – 7,2; складські об'єкти – 2,3; багаторічне тваринництво та рибництво – 1,0; підтримка виробництва: «Програма 5-7-9%» – 3,1; гранти для малого бізнесу – 1,1; рекультивація – 1,1; інше – 0,7; інші – 0,9. Проте ця сума не враховує приватні інвестиції, які мають значний потенціал стати рушієм відбудови [3]: підтримка виробництва: «Програма 5-7-9%» – 3,1; гранти для малого бізнесу – 1,1; рекультивація – 1,1; інше – 0,7; інші – 0,9. Але ця сума не враховує приватні інвестиції, які мають значний потенціал стати рушієм відбудови [3].

Подальшого дослідження потурбують проблеми та напрями підтримки йрозвитку агропромислового виробництва та вітчизняного товаровиробника агропромислової продукції з високої доданої вартості в Україні.

Література:

1. Kuprina N. Efficiency of food industry functioning of Ukraine: analysis and direction of competitiveness security / Problems of Agricultural Economics // Zagadnienia Ekonomiki Rolnej. 2019. 361(4). P. 154–168. doi: 10.30858/zer/113597 URL: http://www.zer.waw.pl/EFFICIENCY-OF-FOOD-INDUSTRY-FUNCTIONING-OF-UKRAINE-ANALYSIS-AND-DIRECTION-OF-COMPETITIVENESS,113597,0,2.html (дата звернення: 01.09.2026).

2. Антонюк П.О., Антонюк О.П., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О. Зміни в товарній структурі як умова зростання експорту агропродовольчих товарів: аналітична оцінка // Економіка харчової промисловості. 2024. Т.16, вип. 3. С. 3-12.

3. Інфографічний довідник 2021-2022. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2021-2022.pdf (дата звернення: 10.09.2026).

4. Інфографічний довідник 2023-2024. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf (дата звернення: 10.09.2026).

5. Інфографічний довідник 2024-2025. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2025fin.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДИНАМІКИ

Чорновол О.Ю., *аспірант кафедри економіки*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Обґрунтування дієвих інструментів інноваційної модернізації національної економіки потребує врахування глобальних трансформаційних факторів: кардинальних перетворень інформаційно-комунікаційних технологій і зростання їх ролі в економічному розвитку для забезпечення мобільності людських, сировинних, матеріальних й інвестиційних ресурсів; поширення й впливу інтеграційних процесів на міждержавний рівень; експансії транснаціональних корпорацій, лібералізації торгівлі й зміни структури

експорту товарів і послуг; поширення торгівлі інтелектуальною продукцією; орієнтації значної частки національної економіки на зовнішні зв'язки, взаємовпливу та взаємозалежності економічної політики урядів і Центральних банків.

Глобальні фактори модернізаційних змін виявили себе у складній структурі та багатофакторності і сприяли оновленню капіталу і розвитку людського капіталу, суспільно-економічній організації праці, трансформації систем комунікацій і суспільних цінностей. Структурний та інституціональний прояв глобальної кризи початку століття виявив себе у доволі тривалому періоді депресивних станів й руйнівному характері внаслідок глибинних передумов і затримки необхідних перетворень та нелінійності якісних економічних змін, які впливають на структуру суспільного відтворення країн і регіонів світу.

Специфічною характеристикою сучасних світогосподарських трансформацій виступила «віртуалізація» економічного процесу, що сформувало необмежені можливості для інноваційної активності, поширення й новітньої парадигми економічного розвитку, акумуляції необхідних для таких трансформацій ресурсів за допомогою глобального ринку, а також прискорення і збільшення обсягу інвестиційних операцій, розширення спектру існуючих варіантів ухвалення економічних рішень, скорочення трансакційних витрат [1,с.217-218]. Разом із тим, віртуалізація суттєво збільшила економічні, соціальні та політичні ризики через загрозу незабезпечення відповідності віртуального економічного процесу й реальної економіки, цін товарів, послуг і реальної вартості, підпорядкування реальної економічної динаміки ірраціональним очікуванням ринкових суб'єктів.

Інституціоналізація інноваційної динаміки забезпечує комплексний спрямований вплив пов'язаних інституцій, інститутів на суб'єктів економічної динаміки через координацію їх дій, перерозподіл матеріальних благ і вигоди, стимулювання технологічних та організаційних інновацій. Інституціоналізація як прояв інституціонального проєктування є поступальним процесом, обумовленим інституціональним статусом держави в суспільному господарстві та детермінує інноваційний розвиток через регулювання і стимулювання інновацій та реалізацію функціонального впливу інститутів інноваційного спрямування. Інституціоналізація детермінується еволюційними обмеженнями та національними особливостями, що формують «простір» для реалізації функціоналу інститутів.

Постіндустріальний вектор розвитку змінює структурну характеристику але не сутнісне призначення інститутів в інноваційному розвитку. Так процеси цифровізації та мережеві взаємодії сприяють алгоритмізації діючих інститутів, поширенню цифрових інститутів; підвищують ефективність наявних інститутів та інституцій через мінімізацію дисфункціональних станів за умов більшої прозорості і стандартизації впливів; здатні сформувати нові дисфункції внаслідок опортуністичної поведінки економічних суб'єктів, що взаємодіють за допомогою цифрових технологій; призводять до появи «інституціонального вакууму» внаслідок поширення тих цифрових технологій, які ще не були вбудовані в інституціональне середовище з властивими їм регулюючими інструментами. Для того, щоб виключити зазначені негативні впливи вочевидь необхідно піддати модернізаційним перетворенням і саме інституціональне середовище інновацій для коригування функціоналу регулюючих інструментів та запровадити організаційні інновації, які здатні поліпшити сформовану інституціональну структуру.

Не викликає сумніву той факт, що стратегічним вектором розвитку національної економіки є інноваційний шлях. В той же час, її сучасний стан потребує одночасного вирішення завдань короткострокового, середньострокового і довгострокового періоду. В умовах сьогодення інституціональному середовищу інноваційної динаміки властива фрагментарність пріоритетів та відсутність цілісної стратегічної архітектури. Фрагментація інституціонального забезпечення інноваційного розвитку викликала розпорошення ресурсів для розвитку, дублювання стратегічних цілей, програм і

недостатньої концентрації фінансових коштів на стратегічних пріоритетах й обмежене використання науково-технологічного потенціалу для модернізаційних змін національної економіки.

Економічні реалії потребують формалізації довго- й середньострокових пріоритетів інноваційної динаміки та обгрунтування й реалізації системного інструментарію для стимулювання довгострокових технологічних і соціально-економічних трансформацій, а також переходу від фрагментарного до системного формування й реалізації інноваційної політики з концентрацією наявних обмежених ресурсів на тих напрямах діяльності, які мають високу стратегічну і економічну значущістю (цифровізація високотехнологічного виробництва та галузей (кібербезпеки, ШІ-аналітики, радіоелектронної боротьби й захищеного зв'язку).

Імперативом забезпечення інноваційної динаміки є формування сприятливого для розвитку інновацій регуляторного середовища. З урахуванням національних реалій для вирішення даного завдання необхідно усунути бар'єри для впровадження сучасних технологій, дерегулювати галузі економіки для сприяння безперешкодній апробації інновацій, застосовувати інструменти «м'якого» регулювання інноваційної діяльності.

Цифрові трансформації економіки також обумовлюють потребу у формуванні нових інституціональних норм і правил економічної діяльності [2]. При їх розробці важливо врахувати ключові ризики, виклики та обмеження для конкретних інноваційних технологій й реалізувати нові технологічні рішення за результатами їх апробації на ринку й прогнозувати відповідні наслідки, або формувати спеціальні умови для експериментального скорочення регуляторних бар'єрів. Впровадження інтернет-технологій та поширення цифрових платформ також потребує трансформації формального забезпечення для використання цифрових й технологічних інновацій, адже нормативно-правовий базис має забезпечити використання потенціалу інтернету у конкурентній боротьбі, продукуванні інновацій, вдосконаленні навичок використання потенціалу цифрових технологій та підзвітності інститутів, що забезпечують оперативне реагування держави на зміни переваг і вимоги суспільства.

Формування елементного наповнення проміжних форм інноваційних інститутів потребує врахування інституціональних та еволюційних обмежень; регламентування норм для стимулювання розвитку цифрового інноваційного бізнесу; продукування й дифузії цифрових інновацій, їх фінансування й трансферу; інституціоналізації інтелектуальної власності.

Література:

1. Відтворювальна динаміка економічних систем: інститути та діяльність : монографія / за ред. чл.-кор. Гриценка А.А. ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2018. 524 с.

2. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12.

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА МАКСИМІЗАЦІЮ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Щиборук М.В., *магістрантка*
Науковий керівник: ***Галаган Т.І.,*** *к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Ефективність діяльності підприємства обумовлена максимізацією прибутку. Досягти найвищого рівня прибутку можна за рахунок доцільного і ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства в комплексі внутрішніх і зовнішніх

факторів середовища (рис. 1).

Фактори середовища, які мають вплив на максимізацію прибутку	
Внутрішні фактори	**Зовнішні фактори**
Виробничий потенціал	Закони
Якість продукції	Податки
Трудовий потенціал	Стан економіки держави
Фінансовий потенціал	Розвиток науки і технології
Маркетинговий потенціал	Конкуренція
Цінова політика	Соціальний рівень
Організаційна політика	Культура і освіта

Рис. 1. **Фактори середовища, які мають вплив на максимізацію прибутку**

Фактори внутрішнього середовища повністю формуються в середині самого підприємства і залежать від результатів його діяльності. Такими факторами є виробничий, трудовий, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, фінансовий потенціали, політика підприємства з організації господарської діяльності, ведення цінової політики тощо.

Найважливішим внутрішнім фактором максимізації прибутку підприємства є наявність та ефективність використання виробничих ресурсів. Забезпеченість підприємства основними засобами та оборотними активами формують матеріальну базу виробничого процесу. В поєднанні із забезпеченістю робочою силою дають можливість дотримуватись повного циклу технологічного процесу виробництва, що гарантовано дозволяє отримати максимальну кількість виробленої продукції підвищеної якості. Оптимізація витрат на виробництво і реалізацію продукції призводить до їх зниження, що напряму збільшує прибуток.

Виробництво продукції підвищеної якості обумовлює її конкурентоспроможність, що дозволяє підвищувати її ціну і, тим самим, впливати на зростання прибутку. Це підтримується обґрунтованою ціновою політикою на продукцію з урахуванням рівня попиту та пропозиції на неї.

Проведення усіх зазначених заходів і ряду інших з метою максимізації прибутку можна досягти завдяки проведенню дієвої організаційної політики управління підприємством. Запобігання «когнітивній недостатності» в економічному управлінні підприємством, швидкість передачі інформації та якість прийняття управлінських рішень сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності взагалі та максимізації прибутку зокрема.

Фактори зовнішнього середовища не залежать безпосередньо від підприємства, а визначають «екологію» (умови) його функціонування. Зовнішніми факторами виступають стан економіки держави, політико-правова база, стан конкуренції, розвиток ринку, науки та технології, соціальна свідомість населення тощо.

Державне законодавче регулювання підприємництва, стабільність влади, антимонопольні правила, податкова політика, ліцензування і сертифікація виступають політико-правовою частиною зовнішніх факторів впливу середовища на максимізацію прибутку підприємства.

Не менш важливого впливу на формування прибутку мають зовнішні фактори економічної групи. Рівень інфляції, стабільність податкової системи, курси валют, стан банківської системи, купівельна спроможність населення та інші фактори можуть призвести до зростання витрат через знецінення грошей, формують умови для інвестицій

та розвитку, впливають на вартість експортно-імпортних операцій і т.і. Рівень попиту та пропозиції, цінова конкуренція, зміна вподобань споживачів та інші аналогічні чинники також є складовими зовнішніх економічних факторів впливу на прибуток підприємства.

Винаходи і технічні новинки, новітнє обладнання і матеріали, нові технології і методи виробництва, державні гранти і податкові пільги на наукові дослідження в сфері техніки і технологій забезпечують прогресивні умови здійснення господарської діяльності з метою максимізації прибутку.

Не слід зневажати і соціальними чинниками. Рівень освіти і кваліфікації персоналу, рівень їх доходу, доступ до відпочинку і його якість, культурні та релігійні вподобання населення, міграція внаслідок війни та інших негативних соціальних факторів, культурні цінності, спосіб життя та інші обумовлюють графік роботи підприємства, його організаційну структуру, що є прямим впливом на економічні результати діяльності суб'єкту господарювання.

Література:

Галаган Т.І., Еркан Д.А., Іщик Ю.М. Диверсифікація як спосіб підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. №11. (електронне видання) (DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.94) (https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5154/5199)

Галаган Т.І., Патретна О.М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. №10. (електронне видання) (DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.69) (https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4888/4932)

Галаган Т.І. Чинники забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства / Т.І. Галаган, А. Кратік // Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти (29-30 квітня 2024 р. м. Дніпро). Дніпро, 2024. С. 101-103

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ОБГРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Багорка Д.А., *асистент кафедри менеджменту і права*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України відбувається в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, що формується під впливом сукупності макроекономічних, соціально-політичних, інституційних і природно-кліматичних факторів. Воєнні дії, пошкодження виробничої та логістичної інфраструктури, зростання вартості енергоресурсів, насіннєвого матеріалу, засобів захисту рослин і мінеральних добрив, обмеженість фінансування та нестабільність аграрних ринків суттєво ускладнюють діяльність аграрних підприємств. За таких обставин традиційні управлінські підходи втрачають ефективність і не гарантують довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Для протидії загрозам, пов'язаним із кліматичними змінами, ціновою волатильністю, фінансовими труднощами та технологічними обмеженнями, агровиробники мають застосовувати проактивні управлінські підходи.

Стратегії ризик-менеджменту охоплюють як ідентифікацію вразливих зон і зниження впливу загроз, так і використання фінансових та технологічних інструментів. Поєднання сучасних технологій, інноваційних методів господарювання та ефективних систем обміну знаннями сприяє підвищенню стійкості аграрного сектору та вдосконаленню процесів ухвалення управлінських рішень [1, с. 77].

Ефективна система антикризового менеджменту має формуватися на засадах комплексності та проактивності, передбачаючи систематичний моніторинг фінансового стану підприємства, оцінювання зовнішніх ризиків, розроблення альтернативних сценаріїв реагування та створення резервів для підтримання стабільності.

Особливої уваги потребує той факт, що аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної економічної невизначеності, воєнних загроз та інфляційного тиску, які істотно позначаються на результатах виробничо-господарської діяльності, рівні рентабельності та інвестиційній привабливості галузі. Така ситуація зумовлює необхідність застосування системного підходу до побудови антикризового управління, який передбачає не лише оперативне реагування на зовнішні виклики, а й розроблення механізмів їх прогнозування та впровадження превентивних заходів для запобігання кризовим явищам. У табл. 1 узагальнено ключові ризики, характерні для діяльності аграрних підприємств.

Найбільш загрозливими для аграрних підприємств є ринкові та цінові ризики, що виникають унаслідок коливань попиту і пропозиції, а також змін у глобальних торговельних процесах. Такі ризики формують високий рівень невизначеності для фермерських господарств, діяльність яких часто пов'язана з нестабільними та важкопрогнозованими ринками.

Механізм антикризового управління являє собою цілісну конфігурацію взаємопов'язаних підсистем: фінансової, страхової, організаційної, податкової, організаційно-економічної та управлінсько-інформаційної, інтегрованих у загальний економічний механізм аграрного підприємства [2, с. 57]. Його зміст розкривається через системно-процесний підхід, відповідно до якого механізм постає як упорядкована сукупність організаційних форм і способів взаємодії елементів, що забезпечують трансформацію ринкових і внутрішніх сигналів у своєчасні та обґрунтовані антикризові управлінські рішення.

Таблиця 1

Типи ризиків в агробізнесі

Тип ризику	Опис	Вплив на сільське господарство
Виробничий ризик	Виникає через невизначеність погоди, шкідників, хвороб та стихійних лих.	Призводить до непередбачуваної врожайності та потенційних втрат сільськогосподарських культур або худоби
Ринковий ризик	Результати коливань ринкових цін, попиту та динаміки пропозиції	Викликає волатильність доходів та впливає на прибутковість фермерів
Фінансовий ризик	Пов'язано з доступністю кредиту, змінами процентних ставок та здатністю до погашення боргу	Обмежує інвестиції у ресурси та технології, що впливає на сільськогосподарську діяльність
Операційний ризик	Стосується неефективності або перебоїв у сільськогосподарських операціях, обладнанні чи робочій силі	Знижує продуктивність праці та збільшує виробничі витрати
Інституційний ризик	Результати змін у політиці, субсидіях, нормативних актах або торговельних обмеженнях	Впливає на стабільність доходів фермерських господарств та доступність ринку
Екологічний ризик	Включає ризики, пов'язані зі зміною клімату, деградацією ґрунтів, дефіцитом води та втратою біорізноманіття	Загрожує довгостроковій стійкості та продуктивності сільського господарства
Технологічний ризик	Випливає з невдач або неефективності нових сільськогосподарських технологій чи техніки	Призводить до фінансових втрат та затримок у досягненні бажаних результатів
Ризик для здоров'я та безпеки	Стосується професійних ризиків, впливу хімічних речовин та зоонозних захворювань	Впливає на добробут фермерів та сільськогосподарських працівників
Ризик ланцюга поставок	Передбачає перебої в логістиці, збільшує післязбиральний період	Ризик зберігання та мереж розподілу. Збитки та затримки у досягненні ринків
Соціальний та політичний ризик	Виникає через конфлікти та суперечки в громаді або політичну нестабільність	Впливає на доступ до ресурсів та сільськогосподарську діяльність

Узагальнено автором

Отже, антикризове управління полягає не лише у подоланні наслідків кризових ситуацій, а й у формуванні гнучкої управлінської системи, здатної своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, зменшувати їх негативний вплив і забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності, а ризик-менеджмент слід розглядати не лише як засіб запобігання фінансовим втратам, а й як важливий інструмент стратегічного управління, що сприяє проактивній поведінці агровиробників, підтримує обґрунтованість управлінських рішень і забезпечує формування стійкої моделі розвитку в умовах невизначеності.

Література:

1. Лагодієнко В. В. Управління ризиками розвитку аграрних підприємств в умовах нестабільного середовища. *Економіка АПК*. 2020. № 9. С. 72–80.

2. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60.

РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Буртак С.Г., к.політ.н, доцент,
Вінніков Ю.В., аспірант,
Васильєв М.В., магістрант
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Ефективне управління маркетингово-логістичними бізнес-процесами є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Інтеграція маркетингової та логістичної діяльності дозволяє узгодити потреби ринку з можливостями підприємства щодо закупівлі, зберігання, переміщення та реалізації продукції. Такий підхід сприяє підвищенню рівня клієнтського сервісу, оптимізації витрат, скороченню часу виконання замовлень та формуванню стійких конкурентних переваг [1, 2].

ПП «АВТО ФАВОРИТ КОМПЛЕКТ ГРУПП» має багатопрофільний характер діяльності з основною спеціалізацією на оптовій торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Організація діяльності підприємства охоплює закупівлю, управління товарними запасами, оптову та роздрібну реалізацію, Інтернет-торгівлю, технічне обслуговування, ремонт і логістичне забезпечення. Проведений аналіз свідчить про необхідність подальшої координації маркетингових, збутових і логістичних функцій, цифровізації операцій та розвитку клієнтоорієнтованого підходу.

Аналіз економічної ефективності діяльності у 2022-2025 рр. показав, що дохід від реалізації підприємства збільшився з 7943,6 тис. грн у 2022 р. до 17468,5 тис. грн у 2025 р., а вартість активів – з 1289,9 тис. грн до 2631,6 тис. грн. Водночас чистий прибуток у 2025 р. становив 1365,6 тис. грн, а рентабельність діяльності скоротилася з 16,58 % до 7,82 %. Частка витрат у доході зросла з 0,83 до 0,92 грн/грн. Позитивним результатом стало збільшення реалізації на одного працівника з 3971,8 тис. грн до 5822,8 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Асортиментна структура продажів характеризується концентрацією на ключових товарних групах. Найбільшу частку формує СЗГ «Підвіска» – 27,1-28,2 %, «Оливи, мастила» – 19,8-20,8 %, «Фільтри» – 13,0-13,9 % та «Двигун» – 11,8-12,1 %. Сукупно ці групи забезпечують понад 70 % реалізації підприємства. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив сильний прямий зв’язок між вартістю активів і доходом: коефіцієнт кореляції становить $r = 0,94$, а коефіцієнт детермінації – $R^2 = 0,88$.

За результатами опитування 100 клієнтів загальний рівень маркетингового та логістичного обслуговування оцінено у 4,3 бала з 5. Найвищі оцінки отримали ширина асортименту – 4,6 бала, наявність товару на складі та компетентність персоналу – по 4,5 бала. Найнижчими були оцінки інформування про акції та новинки – 3,8 бала, зручності отримання замовлення – 4,1 бала та своєчасності доставки – 4,2 бала. Це свідчить про необхідність посилення цифрових комунікацій, автоматизації замовлень та вдосконалення доставки.

Стратегічне вдосконалення маркетингової діяльності доцільно здійснювати із застосуванням матриць Ансоффа, BCG та GE/McKinsey, а також VRIO-аналізу. Пріоритетними напрямами є посилення позицій на існуючому ринку, розширення географії онлайн-продажів, розвиток асортименту та диверсифікація. Важливим інструментом підвищення результативності має стати CRM-маркетинг із сегментацією клієнтів, персоналізацією пропозицій, автоматичними нагадуваннями про технічне обслуговування та програмами лояльності. Використання Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads, ремаркетингу, SEO- та контент-маркетингу може сприяти зростанню повторних покупок і збільшенню середнього чека на 7-10 %.

Для вдосконалення логістичного управління доцільно використовувати ABC/XYZ-аналіз, EOQ-модель, рейтингову оцінку постачальників та SCOR-підхід. Найбільш критичними є групи «Підвіска» та «Оливи, мастила», які формують 48,1 % продажів і характеризуються стабільним попитом. Найбільш привабливим визначено постачальника А з оцінкою 8,65 бала. Реалізація запропонованих заходів дозволить зменшити витрати на зберігання на 10-15 %, підвищити надійність постачання та ефективність використання оборотного капіталу. Додаткове застосування транспортної моделі дає можливість скоротити транспортні витрати приблизно на 25,9 %.

Отже, комплексне вдосконалення маркетингово-логістичних бізнес-процесів ПП «АВТО ФАВОРИТ КОМПЛЕКТ ГРУПП» має ґрунтуватися на цифровізації взаємодії з клієнтами, оптимізації запасів і транспортних потоків, розвитку CRM-маркетингу та підвищенні результативності збуту. Реалізація запропонованих заходів створить передумови для зниження витрат, підвищення рівня клієнтського сервісу, стабілізації фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Література:

1. Yankiv, M., Mykytyuk, R., & Gukaliuk, A. (2026). Omnichannel digital marketing in the postal and logistics sector: Strategic functions and the role of leadership visibility. *International Journal of Economic Sciences*, *15*(1), 1-18.

2. Nitsenko, V., Lyshenko, M., Velychko, O., Vitkovskyi, Y., Darushyn, O., Mazur, Y., Pokhlebina, & Zhuk, R. (2026). Management of the logistics and sales system of the agricultural industry in the crisis conditions of the economy. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. Vol. 130. pp. 141-157.

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ТЕРОРИСТИЧНИХ ПОВІТРЯНИХ АТАК РФ

Величко О.П., *д.е.н, професор,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Від самого початку, одним із інструментів ведення відкритої агресивної війни проти України, стало створення регулярних терористичних загроз економічній і, зокрема, продовольчій безпеці українського суспільства. Постійні повітряні атаки в тилу по об’єктах енергетичної, транспортної, складської та виробничої інфраструктури створюють проблеми для безперервності переміщення, зберігання та постачання продовольства [1].

Адаптивне управління передбачає перехід від реактивної моделі, коли рішення приймаються вже після виникнення проблеми, до проактивного управління ризиками. Його основу становлять постійний моніторинг безпекової ситуації, прогнозування можливих порушень логістичних процесів, підготовка альтернативних сценаріїв та завчасне формування резервів. Важливим завданням менеджменту стає визначення критичних вузлів системи та оцінювання наслідків їх можливого тимчасового або повного вибуття (табл. 1).

Важливим елементом адаптивного управління є диверсифікація логістичних зв’язків. Надмірна залежність підприємства або регіону від одного постачальника, транспортного коридору, складу чи переробного підприємства збільшує системний ризик. Тому доцільним є формування мережевої структури агропродовольчої логістики, у якій окремі елементи можуть частково замінювати один одного. Це дозволяє локалізувати наслідки атак і не допустити поширення порушень на всю систему.

Особливого значення набуває управління запасами. В умовах мирного часу підприємства часто прагнуть мінімізувати складські запаси для зменшення витрат. В умовах війни надмірна орієнтація на принцип «Just-in-Time» може створювати додаткові

ризики. Тому необхідно визначати оптимальний рівень страхових запасів з урахуванням імовірності перебоїв, тривалості відновлення постачання та критичності відповідної продукції. При цьому запаси мають розміщуватися децентралізовано, щоб зменшити ризик їх одночасної втрати.

Таблиця 1

Основні напрями адаптивного управління агропродовольчою логістикою в умовах терористичних повітряних атак

Проблема	Адаптивні управлінські заходи
Пошкодження логістичної інфраструктури	Формування мережі резервних об’єктів, диверсифікація потужностей зберігання і переробки, розподіл критичних запасів між декількома локаціями
Порушення транспортних маршрутів	Розроблення альтернативних маршрутів, комбінування видів транспорту, оперативне перепланування графіків доставки
Перебої електропостачання	Резервні джерела живлення, автономні енергетичні рішення, пріоритизація енергозабезпечення критичних об’єктів
Дефіцит матеріальних ресурсів	Формування стратегічних запасів, диверсифікація постачальників, укладання альтернативних контрактів
Нерівномірність постачання продовольства	Динамічне управління запасами, регіональна диверсифікація джерел постачання, визначення критичних категорій продовольства
Інформаційна невизначеність	Цифровий моніторинг, резервні канали зв’язку, інтеграція інформації між виробниками, перевізниками, складами та органами влади
Ризики для персоналу	Організація безпечних умов праці, чіткі протоколи дій під час атак, резервування персоналу, навчання кризовому реагуванню
Зростання логістичних витрат	Перегляд логістичних моделей, спільне використання ресурсів, оптимізація маршрутів та балансування витрат зі стійкістю системи

Водночас адаптивність не повинна обмежуватися окремим підприємством. В умовах масштабних атак необхідною є координація на регіональному та міжрегіональному рівнях. Органи державної влади та місцевого самоврядування можуть сприяти формуванню резервних логістичних потужностей, координації продовольчих потоків, забезпеченню пріоритетного доступу критичних підприємств до енергетичних і транспортних ресурсів та підтримці взаємодії між суб’єктами агропродовольчого сектору.

Отже, адаптивне управління системою агропродовольчої логістики в умовах терористичних повітряних атак має базуватися на поєднанні диверсифікації, резервування, цифрового моніторингу, сценарного планування, децентралізації логістичних потужностей та міжорганізаційної координації. Його результативність доцільно оцінювати не тільки за традиційними показниками вартості та швидкості доставки, а й за такими критеріями, як здатність системи продовжувати функціонування під час атаки, швидкість відновлення після пошкоджень, наявність альтернативних маршрутів і постачальників та забезпеченість критичних продовольчих потреб.

Таким чином, оборонна стратегія України, в умовах сучасної війни за Незалежність, зумовлює необхідність зміни самої філософії управління агропродовольчою логістикою: від орієнтації виключно на економічну оптимальність – до балансу ефективності, безпеки та стійкості. Адаптивна логістична система повинна бути здатною швидко перебудовуватися під впливом зовнішніх загроз, зберігати ключові функції та відновлювати порушені зв’язки. Формування такої системи є важливою

передумовою продовольчої безпеки України, стійкості аграрного сектору та підтримання його експортного потенціалу в умовах тривалої війни на виснаження.

Література:

1. Welsh C., Bermudez J. S., Jun J., Curtis E. (2022). *Spotlight on Damage to Ukraine's Agricultural Infrastructure since Russia's Invasion*. Center for Strategic and International Studies (CSIS). URL: https://www.csis.org/analysis/spotlight-damage-ukraines-agricultural-infrastructure-russias-invasion (дата звернення: 11.09.2026).

НАПРЯМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ВИРОБНИЦТВОМ

Горобець Н.М., *кандидат сільськогосподарських наук, доцент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Враховуючи, що воєнні дії формують для функціонування аграрного сектору України нові виклики, то принципово важливим є розробка напрямів пристосування його середовища до високої мінливості економічних, виробничих, логістичних, безпекових та ресурсних умов. Систематичне пошкодження виробничої, транспортної інфраструктури, деградація земель, обмеження доступу до окремих ділянок, дефіцит кваліфікованих працівників, перебої з енерго-, тепло-, водо-постачанням, стрімке зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, зміни каналів збуту тощо трансформують уяву про сучасне управління аграрним виробництвом. Звідси виникає необхідність у розвитку здатності агробізнесу своєчасно змінювати параметри діяльності відповідно до викликів середовища, щоб підтримувати в ефективному статусі роботу виробничої системи.

Між тим протягом останніх років українські аграрні підприємства продемонстрували значну здатність до адаптації, однак наслідки війни суттєво відрізняються залежно від розміру підприємства, регіону, доступу до фінансових ресурсів, транспортної інфраструктури та близькості до зон бойових дій. Незважаючи на те, що переважно площа оброблюваних земель у багатьох господарствах зберігалася відносно стабільною, проте економічні ризики вийшли на перший план. Відбулося погіршення співвідношення між цінами на ресурси та вироблену продукцію, що істотно знизило прибутковість агробізнесу. У цьому контексті адаптивне управління доцільно розглядати як безперервний процес діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання ризиків, вибору альтернативних управлінських рішень, їх оперативної реалізації та подальшого коригування залежно від отриманих результатів. Такий підхід відрізняється від традиційного тим, що передбачає наявність декількох можливих сценаріїв розвитку подій, що тягне за собою необхідність встановлення визначених механізмів переходу агропідприємств від одного сценарію до іншого. Відтак дослідження процесу адаптивності агросистем потребує врахування невизначеності, взаємозв'язків між природними, технологічними та соціально-економічними чинниками, створення здатності відновлюватися після потрясінь за зміни власної структури відповідно до обмежень.

Встановлено, що початковим вектором адаптивного управління агровиробництвом під час війни є точний моніторинг ризиків й сценарне планування. Специфіка сільськогосподарського виробництва передбачає одночасний вплив погодних умов, стану ґрунтів, забезпеченості ресурсами, цінової кон'юнктури, доступності логістичних маршрутів та безпекової ситуації. Тому управлінські рішення мають базуватися на постійному оновленні інформації. Доцільно сформувати систему раннього попередження, яка охоплюватиме моніторинг запасів пального, насіння, добрив і засобів щодо захисту рослин, стану агротехніки, доступності електроенергії, транспортних маршрутів, складських потужностей, сприятливих цін на МТР та можливих реалізаційних

каналів продукції. На цій основі агропідприємству доцільно формувати декілька сценаріїв виробничої діяльності: базовий, несприятливий та критичний. Для кожного сценарію мають визначатися обсяги виробництва, потреба в ресурсах, допустимий рівень витрат, можливі втрати, альтернативні маршрути постачання та збуту, а також порядок зміни виробничої програми. Така система дозволятиме трансформувати антикризове управління з реактивного реагування на вже сформовану проблему в механізм попередження та підготовки до потенційних загроз. Сучасні дослідження антикризового управління в умовах воєнного стану також обґрунтовують поєднання стратегічної та фінансової діагностики, стрес-тестування, системи показників результативності та постійного моніторингу ризиків.

Напрям ресурсної гнучкості та забезпечення безперервності виробничих процесів агровиробництва дозволяє пристосуватися до воєнних ризиків, що підвищують значення резервування критично важливих ресурсів і пошуку альтернативних джерел їх постачання. Для аграрного підприємства це стосується передусім пального, насіння, добрив, засобів щодо захисту рослин, запасних частин, електроенергії та водних ресурсів. Звідси раціональна адаптація передбачатиме формування диференційованих страхових запасів залежно від критичності ресурсу та можливості оперативного придбання. Важливим є також розвиток енергетичної автономності, використання альтернативних джерел енергії, оптимізація структури машинно-тракторного парку та планування ремонтів з урахуванням доступності запасних частин. Окремого значення набуває адаптація виробничої структури шляхом диверсифікації виробничої та збутової діяльності, поєднання рослинництва і тваринництва там, де це економічно обґрунтовано, розвиток переробки, зберігання продукції та прямої реалізації. Наукові дослідження воєнного впливу на українське сільське господарство також пов’язують перспективи відновлення з підтримкою малих і середніх виробників, розвитком переробки, органічного виробництва, інтеграцією у міжнародні ринки та цифровізацією. Так, цифрові технології створюють можливість отримувати оперативну інформацію про стан посівів, використання ресурсів, технічний стан машин, погодні умови та економічні результати. GPS-навігація, геоінформаційні системи, дистанційне зондування, системи точного землеробства, автоматизований облік та хмарні управлінські платформи можуть використовуватися для скорочення витрат і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Водночас цифровізація має здійснюватися з урахуванням фінансових можливостей підприємства. Для малого агробізнесу придбання складних інформаційних систем може бути економічно недоцільним, тому перевагу слід надавати модульним рішенням, які забезпечують першочергові управлінські функції: облік ресурсів, контроль витрат, моніторинг полів, планування робіт і прогнозування результатів.

Встановлено, що порушення традиційних транспортних маршрутів і підвищення вартості перевезень безпосередньо впливають на собівартість та кінцеву ціну аграрної продукції. Так, розвиток малих і середніх фермерських господарств уповільнився через розростання операційних витрат, що позначилося на погіршенні їх фінансового становища. Тобто адаптивним напрямом є логістична адаптація та диверсифікація каналів збуту шляхом попереднього формування альтернативних маршрутів доставки, співпраці з іншими виробниками щодо використання транспортних потужностей, диверсифікація покупців і ринків збуту, а також визначення економічно прийнятного рівня логістичних витрат. Перспективним є й формування цифрових логістичних рішень, які дають змогу координувати транспорт, складські ресурси та строки реалізації продукції. Останнім часом актуальним для малого агробізнесу стає активізація кооперації, оскільки об’єднання ресурсів декількох виробників може знизити індивідуальні витрати на транспортування, зберігання та збут. В умовах війни агробізнес має управляти ліквідністю та здатністю виконувати поточні зобов’язання. Тому доцільним є регулярне формування прогнозу руху грошових коштів, визначення критичного рівня ліквідності, оцінювання беззбитковості окремих видів продукції та проведення стрес-тестування за різними сценаріями зміни цін,

урожайності, вартості пального та логістичних витрат. Для малих і середніх фермерських господарств саме фінансові обмеження знижують їх можливості для адаптації та інвестування. Адаптивність певного агропідприємства значною мірою залежить від доступу до державних програм підтримки, кредитування, страхування, міжнародної технічної допомоги та інформаційних ресурсів. Тобто державна політика щодо українського аграрного сектору під час воєнного періоду повинна бути фактично налаштована на прозорість і спрощеність процедур доступного кредитування, фінансової підтримки, дерегуляції та розвитку логістики. Крім цього широкої актуальності набуває міжнародна технічна, фінансова, цифрова допомога, утворення інтеграційних зв'язків з європейський, світовим сільським господарством.

Дія факторів війни посилила дефіцит кваліфікованих кадрів, а небезпека виконання сільськогосподарських робіт особливо у прифронтових районах й створила додаткові організаційні обмеження. Тому адаптивне управління персоналом передбачає взаємозамінність працівників, підвищення цифрових компетентностей, професійне навчання, формування резерву кадрів і чіткий розподіл відповідальності. Необхідною складовою є протоколи дій у разі повітряної тривоги, обстрілів, евакуації та інших надзвичайних ситуацій. Визначено актуалізацію постійного коригування управлінської моделі на основі отриманого досвіду як напряму адаптивності агробізнесу до змін. Зокрема, після завершення окремого кризового епізоду доцільно аналізувати причини виникнення проблеми, величину фактичних втрат, ефективність прийнятих рішень та можливість удосконалення відповідних протоколів. Таким чином, кожна кризова ситуація має використовуватися як джерело управлінської інформації для наступних рішень. Такий підхід відповідає сучасному розумінню стійкості аграрних систем змінювати організаційні та виробничі механізми відповідно до особливих складних умов.

Таким чином, адаптивне управління аграрним виробництвом під час війни доцільно формувати як комплексну систему, що поєднує моніторинг ризиків і сценарне планування, ресурсну та виробничу гнучкість, диверсифікацію логістики й каналів збуту, цифровізацію, фінансове управління, розвиток трудового потенціалу та партнерську взаємодію з державними й міжнародними інституціями. Її принциповою відмінністю має бути перехід від управління за наперед визначеним планом до управління за системою альтернативних сценаріїв із можливістю оперативного коригування виробничих, фінансових та організаційних рішень. У такий спосіб можливо зменшити залежність аграрного підприємства від окремих ресурсів, ринків і каналів збуту, підтримувати безперервність виробництва та зберігати потенціал для подальшого розвитку.

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Демидова М.М., *к.е.н, доцент,*
Біловербенко І.М., *аспірант,*
Савенко О.Є., *магістрант*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням фінансових і кадрових ризиків та необхідністю швидкого реагування на зміни. За таких обставин ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від адаптивності управління та здатності системи мотивації забезпечувати зацікавленість працівників у досягненні поточних і стратегічних результатів. Сучасна мотиваційна система має поєднувати матеріальне стимулювання з професійним розвитком, визнанням результатів, автономністю, залученістю та створенням сприятливого організаційного середовища [1].

За результатами аналізу діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у 2022-2025 рр. встановлено суттєве розширення масштабів його господарської діяльності. Загальний дохід підприємства зріс з 0,957 млн грн у 2022 р. до 86,884 млн грн у 2025 р., тобто на 8972,0 %. Водночас структура доходів стала більш диверсифікованою: частка оптової торгівлі м'ясом і м'ясними продуктами скоротилася з 79,81 % до 15,33 %, тоді як зросла роль торгівлі іншими товарами, оренди та експлуатації нерухомості, консультаційних та інших доходів.

Анкетування 10 респондентів показало високий рівень значущості мотивації: середня оцінка чинників становила 4,23 бала з 5. Найважливішими є рівень оплати праці – 4,80 бала, своєчасність виплати винагороди – 4,70 та безпечні умови роботи – 4,50 бала. Водночас мотиваційні потреби залежать від форми зайнятості. Для постійних працівників важливішими є стабільність зайнятості та перспектива подальшої співпраці, а для залучених за цивільно-правовими договорами – гнучкий графік і можливість додаткового доходу. Це обґрунтовує необхідність диференційованого підходу до стимулювання персоналу.

Перспективним напрямом є поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації. Доцільно застосовувати преміювання за результатами, винагороди за антикризові результати, гнучкі умови роботи, професійний розвиток, визнання досягнень, розширення повноважень та залучення працівників до стратегічного планування. Для менеджменту необхідно встановити KPI, пов'язані з доходом, чистою рентабельністю, продуктивністю праці, контролем витрат і зобов'язань та ефективністю використання активів.

Для підвищення адаптивності підприємства запропоновано оптимізаційну модель, що враховує фінансову результативність (30 %), комерційну ефективність (25 %), ефективність персоналу (20 %), швидкість адаптації управління (15 %) та ризикостійкість (10 %). Її доповнення сценарним підходом дає змогу формувати управлінські рішення для базового, несприятливого та сприятливого варіантів розвитку середовища.

Отже, адаптивне управління ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» має ґрунтуватися на постійному моніторингу фінансових, комерційних, кадрових і ризикових показників, диференціації мотиваційних інструментів та безпосередньому зв'язку винагороди менеджменту з результатами діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів, залученості персоналу та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Література:

1. Younus, A. M., Abumandil, M., Aish, A., & Alloh, A. A. (2026). The Impact of Job Motivation on Adaptive Performance in Digital Transformation: The Mediating Roles of Autonomy, Competence, and Relatedness in Malaysian Tourism: The Mediating Roles of Autonomy, Competence, and Relatedness in Malaysian *Tourism. AJSI Journal*, 1(1), 36-50.

SELF-EFFICACY AS A FACTOR OF EMPLOYEE MOTIVATION AND ENGAGEMENT

***Dubrova N.P.**, PhD in Economics, Associate Professor of Management and Law Department*
***Moroz N.**, Master's Student in Specialty D3 "Management"*
Dnipro State Agrarian and Economic University

Employee engagement has become one of the key factors influencing organisational performance, labour productivity, and the achievement of strategic goals. In this context, motivation and self-efficacy play an important role in shaping employees' attitudes towards

work, their persistence, initiative, and willingness to contribute to organisational outcomes. Motivation provides the internal drive that encourages employees to pursue their goals and maintain the necessary level of effort, while self-efficacy reflects their belief in their own ability to perform tasks successfully and overcome work-related challenges [1].

These constructs are closely related to employee engagement, as motivated employees who are confident in their own abilities are generally more likely to demonstrate active involvement, responsibility, and commitment to their work. At the same time, motivation and engagement should not be regarded as identical concepts. Motivation can be viewed as a driving force that stimulates action, whereas engagement reflects employees' actual behavioural and emotional involvement in their professional activities. Therefore, examining the relationship between motivation, self-efficacy, and employee engagement is important for understanding how organisations can enhance workforce effectiveness and create conditions for consistently high levels of performance.

The aim of the study is to determine the role of self-efficacy in shaping employee motivation and engagement, as well as to substantiate the potential application of Albert Bandura's theory in human resource management.

Albert Bandura's self-efficacy theory provides an important theoretical foundation for explaining employees' motivational behaviour. As a central concept of social cognitive theory, self-efficacy reflects an individual's belief in their ability to perform tasks successfully, achieve established goals, and overcome difficulties. The level of self-efficacy influences task choice, the intensity of effort, persistence, and employees' resilience in challenging professional situations [2].

According to Albert Bandura, self-efficacy is one of the key mechanisms underlying individual functioning, although the concept of personal agency encompasses various mechanisms of self-regulation. He also emphasised the importance of self-efficacy as a factor shaping an individual's perception of their ability to exercise control over their level of functioning and to respond to environmental demands. Beliefs about personal efficacy influence how employees evaluate professional tasks, respond to difficulties, make decisions, and determine the level of effort they invest in their work [2]. In the context of work, self-efficacy is regarded as an important predictor of professional performance, as it is associated with an employee's ability to act effectively in a specific situation by applying the necessary knowledge, skills, and professional attitudes.

Self-efficacy influences employees' professional behaviour by shaping their willingness to undertake challenging tasks, overcome difficulties, and continue working in situations of uncertainty. Employees with higher levels of self-efficacy are more likely to perceive difficult tasks as challenges, whereas low self-efficacy may increase risk avoidance, anxiety, and uncertainty about one's own abilities.

Employees with low self-efficacy tend to focus more on potential difficulties and their own limitations, which may increase stress levels and reduce performance. In contrast, employees with high self-efficacy are more likely to concentrate on task completion and to view obstacles as challenges that stimulate additional effort.

In professional activities, this is reflected in an employee's ability to maintain the necessary level of effort, recover from setbacks, and continue progressing towards established goals. From a managerial perspective, the sources of self-efficacy are particularly important, as they provide managers with opportunities to deliberately strengthen employees' confidence in their own professional capabilities.

Bandura identified four main sources of self-efficacy [3, **Error! Reference source not found.**]:

1. Mastery experiences (performance accomplishments). Successful experiences strengthen individuals' belief in their own capabilities, whereas repeated failures tend to weaken it. In management practice, this can be supported by gradually increasing task complexity and creating conditions that allow employees to achieve intermediate successes.

2. Vicarious experience. Observing others (models) successfully performing tasks can strengthen observers' belief in their own ability to perform the same tasks, particularly when they perceive the model as similar to themselves. In the workplace, this mechanism can be implemented through mentoring, team-based learning, and observing successful behavioural models demonstrated by colleagues.

3. Verbal persuasion. When others express confidence in an individual's ability to succeed, this can enhance their self-efficacy. However, the effectiveness of this source depends on the credibility, experience, and reliability of the person providing the encouragement. For managers, this highlights the importance of constructive feedback, support, and recognition of employees' professional achievements.

4. Physiological and emotional arousal. Physiological states such as anxiety or stress can influence perceptions of self-efficacy. High levels of arousal in threatening situations are often interpreted as signs of vulnerability, which may reduce self-efficacy. Conversely, managing and reducing stress can strengthen beliefs in one's own effectiveness. Therefore, creating a psychologically safe work environment and reducing excessive occupational stress may also contribute to the development of employees' self-efficacy.

Self-efficacy plays an important role in motivation by influencing various aspects of goal setting and goal achievement:

1. Choice of activities: Individuals with high self-efficacy are more likely to undertake challenging tasks and set demanding goals for themselves.

2. Effort and persistence: Individuals with high self-efficacy tend to invest greater effort and demonstrate greater persistence when facing obstacles.

3. Performance and achievement: Higher self-efficacy is associated with better outcomes in academic, professional, and personal domains.

Thus, self-efficacy may influence not only employee motivation but also their engagement in professional activities [1, 2]. Confidence in one's ability to achieve desired outcomes increases an employee's willingness to take responsibility, demonstrate initiative, and actively engage in organisational tasks.

Self-efficacy directly influences employees' motivation and behaviour in the workplace. Employees with high self-efficacy are more likely to set ambitious professional goals, demonstrate initiative, show greater resilience in the face of setbacks, and remain persistent in achieving results. They are also more inclined to take responsibility, develop new skills and functions, and actively engage in professional development.

From a management perspective, this means that developing employees' self-efficacy can become an important tool of motivational management. Practical measures include setting achievable yet challenging goals, providing professional training and mentoring, offering regular constructive feedback, recognising employees' achievements, gradually expanding their responsibilities, and creating a psychologically safe work environment.

Thus, self-efficacy is an important psychological mechanism in shaping employee motivation and engagement. High self-efficacy contributes to setting more challenging goals, greater persistence, resilience in the face of setbacks, initiative, and more active involvement in professional activities. Therefore, the development of employees' self-efficacy should be regarded as an important area of modern motivational management and a means of enhancing the effectiveness of an organisation's human resources.

References

1. Aba, R.F., Baybay, M.A.F., Bernardez, G.M., Cabrera, Y.M., Agapito, R.M. and Callanta, J. (2025), "Motivation and self-efficacy as predictors of student engagement among university students in one Philippines state university", *International Journal of Social Science Research and Review*, vol. 8, no. 12, pp. 139–153, doi: 10.47814/ijssrr.v8i12.3023.

2. Bandura, A. (1977), Social Learning Theory, General Learning Press, New York, USA.

3. Lopez-Garrido, G. (2026), “Bandura’s self-efficacy theory of motivation in psychology”, *Simply Psychology*, available at: https://www.simplypsychology.org/self-efficacy.html (Accessed 20 September 2026).

Niwlikar, B.A. (2025), “Bandura’s Self-Efficacy Theory for Motivation and 4 Important Sources of Self-Efficacy”, *Careershodh*, available at: https://www.careershodh.com/banduras-self

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Пальчик І.М., *к.е.н., доцент,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні підприємства функціонують в умовах нестабільності ринкового середовища, зростання вартості ресурсів, ускладнення господарських зв’язків і підвищення вимог споживачів до швидкості та якості обслуговування. Забезпечення стійкої діяльності потребує узгодженого управління матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами, а також координації процесів постачання, виробництва, складування, транспортування і збуту продукції. Одним із основних напрямів підвищення результативності цих процесів є цифрова трансформація системи управління підприємством.

Цифрова трансформація передбачає не лише переведення інформації в електронну форму або впровадження окремих програмних продуктів. Її зміст полягає в комплексному перегляді способів організації господарських процесів, обміну інформацією, використання ресурсів і взаємодії між структурними підрозділами. Цифрові технології мають бути інтегровані в систему управління підприємством і сприяти досягненню його довгострокових цілей.

Стратегічний підхід до цифрової трансформації означає, що рішення про впровадження технологій повинні прийматися з урахуванням потреб підприємства, наявних ресурсів, можливих ризиків та очікуваних результатів. Технології не повинні розглядатися як самоціль. Їх застосування має забезпечувати скорочення витрат, підвищення продуктивності, прискорення обробки інформації, поліпшення якості логістичного обслуговування та посилення обґрунтованості управлінських рішень.

Управління ресурсами охоплює визначення потреби в них, залучення, розподіл, використання та контроль. За відсутності єдиного інформаційного середовища дані про запаси, фінансові кошти, обладнання, трудові ресурси й результати виконання операцій можуть надходити із запізненням або відрізнятися в окремих підрозділах. Це призводить до утворення надлишкових запасів, дефіциту матеріалів, простоїв, дублювання функцій і непродуктивних витрат.

Використання цифрових систем дає змогу об’єднати інформацію про матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси. На цій основі підприємство може точніше планувати закупівлі, контролювати рух запасів, оцінювати завантаження обладнання, розподіляти завдання між працівниками та визначати фактичні витрати на виконання окремих операцій. Цифрове управління ресурсами створює умови для переходу від реагування на вже наявні проблеми до їх завчасного виявлення і попередження.

Особливе місце в цифровій трансформації займають логістичні процеси, оскільки вони поєднують постачальників, виробничі підрозділи, склади, транспорт і споживачів. Сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати значну частину логістичних операцій, забезпечити швидкий обмін інформацією та підвищити прозорість руху матеріальних потоків. Їх застосування сприяє раціональному розподілу ресурсів, удосконаленню складських і транспортних процесів та підвищенню продуктивності підприємства [1].

До основних цифрових інструментів у логістиці належать системи управління ресурсами підприємства, ланцюгами постачання, складськими операціями, транспортом і взаємовідносинами зі споживачами. Поєднання цих систем дає змогу сформувати єдиний інформаційний простір, у якому дані про замовлення, залишки, закупівлі, виробництво, перевезення та реалізацію продукції взаємопов'язані.

Важливим напрямом цифровізації є вдосконалення управління запасами. Оперативне отримання інформації про наявність матеріалів і готової продукції дозволяє своєчасно визначати потребу в поповненні запасів, контролювати строки зберігання та запобігати виникненню дефіциту. Поєднання даних про продажі, виробничі плани, строки постачання і складські залишки створює основу для точнішого прогнозування потреби в ресурсах.

У транспортній логістиці цифрові технології можуть використовуватися для планування маршрутів, формування графіків перевезень, контролю руху вантажів і визначення очікуваного часу доставки. Автоматизація цих процесів сприяє зменшенню непродуктивних пробігів, раціональнішому завантаженню транспорту та своєчасному виконанню замовлень. Системи управління складом забезпечують контроль приймання, розміщення, комплектування і відвантаження продукції. Серед перспективних інструментів цифровізації логістики також виділяють Інтернет речей, штучний інтелект, технології блокчейну та аналітику великих масивів даних [2].

Важливою технологічною основою інтеграції інформаційних потоків є хмарні технології. Вони забезпечують зберігання, обробку та передавання даних із використанням віддалених обчислювальних ресурсів. Працівники підприємства можуть отримувати доступ до необхідної інформації відповідно до наданих повноважень, незалежно від місця виконання роботи.

Застосування хмарних технологій у логістичних системах дозволяє забезпечити обробку даних у режимі реального часу та підтримувати взаємодію різних інформаційних платформ. На хмарній основі можуть функціонувати системи управління складом, транспортом, доставкою і рухом вантажів. Поєднання таких систем з Інтернетом речей, аналітикою даних та іншими цифровими технологіями розширює можливості контролю логістичних операцій і підтримки управлінських рішень [3].

Перевагою хмарних технологій є можливість поступового розширення цифрової системи без значних одноразових витрат на створення власної інформаційної інфраструктури. Підприємство може обирати необхідний обсяг послуг і змінювати його відповідно до фактичних потреб. Водночас необхідно враховувати ризики, пов'язані із захистом інформації, залежністю від стабільності мережі, надійністю постачальника послуг і можливістю перенесення даних до іншої системи.

Правові відносини, що виникають під час надання та використання хмарних послуг, в Україні регулюються Законом України «Про хмарні послуги» [5]. Відповідно, під час вибору хмарної платформи підприємство повинно оцінювати умови договору, порядок доступу до інформації, вимоги щодо її зберігання, резервного копіювання і відновлення. Доцільно також визначати відповідальних осіб та встановлювати різні рівні доступу працівників до інформаційних ресурсів.

Цифрова трансформація логістичної діяльності повинна передбачати розвиток інтегрованих IT-рішень. Їх використання сприяє автоматизації операцій, підвищенню точності обліку, скороченню тривалості обробки замовлень та удосконаленню координації між учасниками логістичного ланцюга [4]. Водночас результативність таких рішень залежить від якості первинної інформації. Помилки під час введення даних або відсутність єдиних правил їх обробки можуть знижувати ефективність навіть сучасного програмного забезпечення.

Окрему увагу необхідно приділяти готовності персоналу до цифрових змін. Упровадження нових систем змінює зміст трудових функцій, порядок взаємодії між працівниками та вимоги до їхніх компетентностей. Недостатній рівень цифрових навичок

може спричинити помилки, неповне використання функціональних можливостей систем і опір організаційним змінам.

Реалізацію цифрової трансформації управління ресурсами та логістичними процесами доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться аудит наявних процесів, визначаються інформаційні розриви, дублювання функцій і основні джерела непродуктивних витрат. На другому етапі формуються стратегічні цілі, обираються пріоритетні напрями цифровізації та встановлюються очікувані результати. Третій етап передбачає вибір програмних і хмарних рішень, підготовку персоналу та пілотне впровадження. Після оцінювання отриманих результатів цифрові інструменти можуть поширюватися на інші підрозділи і процеси.

Для контролю результативності цифрової трансформації доцільно використовувати систему показників. До неї можуть входити тривалість обробки замовлення, оборотність запасів, точність планування потреби в ресурсах, частка своєчасно виконаних поставок, рівень завантаження обладнання, транспортні та складські витрати, кількість помилок в інформаційних операціях.

Отже, стратегічні засади цифрової трансформації управління ресурсами та логістичними процесами мають ґрунтуватися на системності, узгодженості технологічних рішень із цілями підприємства, інтеграції інформаційних потоків і розвитку цифрових компетентностей персоналу. Використання автоматизованих та хмарних систем сприяє підвищенню прозорості руху ресурсів, точності планування, швидкості виконання операцій і якості логістичного обслуговування. Поетапне впровадження цифрових інструментів з урахуванням економічної доцільності та інформаційних ризиків створює передумови для раціонального використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Література:

1. Гуржій Н. М., Гавран В. Я., Сапотніцька Н. Я. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-20.
2. Канцедал Н. А., Лега О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. Економічний простір. 2025. № 199. С. 45–51. DOI: 10.30838/EP.199.45-51.
3. Аверкина М., Загоруйко О. Застосування хмарних технологій у логістичних системах. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 1. С. 45–49. DOI: 10.31891/mdes/2023-7-6.
4. Коляденко С., Голубкова І., Бабаченко М., Левинська Т., Бурмака Л. Розвиток та використання ІТ-рішень в логістиці. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2020. № 3 (34). С. 230–236. DOI: 10.18371/fcaptp.v3i34.215518.
5. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20

КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАХИСТУ БІЗНЕС-ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Коломоєць Ю.О*. к.ю.н., доцентка*
Тропіна О.М., *к.ю.н.*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасній економіці інформація та інтелектуальний капітал стали головними факторами забезпечення конкурентоспроможності та ринкової стійкості суб'єктів господарювання. Стрімкий розвиток цифрових технологій, перехід бізнесу в хмарні

середовища та активне впровадження інструментів штучного інтелекту значно спростили процеси обробки даних, але водночас критично підвищили ризики їхнього витоку чи несанкціонованого копіювання. За таких умов традиційні механізми захисту бізнес-інформації часто виявляються недостатніми. Саме тому комерційна таємниця стає одним із найважливіших інструментів правового, економічного та технологічного захисту інформаційних активів підприємства, дозволяючи зберегти унікальні ринкові переваги та уникнути репутаційних і фінансових втрат.

Комерційна таємниця є стратегічним ресурсом сучасного бізнесу, значення якого постійно зростає в умовах розвитку інформаційної економіки. Вона дозволяє підприємствам не лише зберігати власні напрацювання, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, які складно відтворити іншими учасниками ринку. На відміну від інших об’єктів промислової власності, комерційна таємниця забезпечує можливість збереження унікальних знань без необхідності їх розкриття, що робить її особливо цінною для бізнесу(1).

Сучасний бізнес дедалі більше залежить від інформації як ключового ресурсу розвитку. Умовно можна сказати, що сьогодні компанії конкурують не лише товарами чи послугами, а знаннями, технологіями та внутрішніми процесами. Саме ці елементи часто визначають ефективність діяльності підприємства, швидкість його адаптації до змін ринку та здатність утримувати конкурентні позиції. У багатьох галузях саме інтелектуальні ресурси стають основою створення доданої вартості та довгострокового успіху.

У цьому контексті комерційна таємниця стає одним із найважливіших інструментів захисту бізнес-інформації. Вона дозволяє підприємствам зберігати унікальні напрацювання, які формуються в процесі їх діяльності та становлять основу конкурентних переваг. До таких напрацювань можуть належати технології виробництва, внутрішні алгоритми роботи, маркетингові стратегії, управлінські рішення та інші види інформації, які мають економічну цінність(3). Забезпечення їх конфіденційності є необхідною умовою стабільного функціонування підприємства.

Комерційна таємниця є стратегічним ресурсом сучасного бізнесу, значення якого постійно зростає в умовах розвитку інформаційної економіки. Вона дозволяє підприємствам не лише зберігати власні напрацювання, а й формувати довгострокові конкурентні переваги, які складно відтворити іншими учасниками ринку. На відміну від інших об’єктів промислової власності, комерційна таємниця забезпечує можливість збереження унікальних знань без необхідності їх розкриття, що робить її особливо цінною для бізнесу.

Особливу роль відіграє комплексний підхід до її захисту. Використання лише юридичних інструментів або лише технічних засобів є недостатнім. Ефективна система передбачає поєднання правових, організаційних і технологічних заходів, а також формування відповідальної корпоративної культури. Саме людський фактор часто стає слабкою ланкою у системі захисту, тому важливо приділяти увагу навчанню працівників і контролю за обігом.

Таким чином, комерційна таємниця є динамічним і високоефективним інструментом захисту інформаційних ресурсів сучасного бізнесу. Вона поєднує в собі юридичні санкції, організаційні заходи та передові ІТ-технології кіберзахисту. Основними перспективами розвитку цього інституту є гармонізація українського законодавства із директивами ЄС щодо захисту комерційної таємниці, посилення відповідальності за кібершпигунство, а також розробка автоматизованих AI-систем для класифікації та захисту конфіденційних даних усередині великих корпорацій.

Література:

1. Крайнєв П. П. Комерційна таємниця: правові та економічні аспекти захисту. *Інтелектуальна власність в Україні*. 2021. № 5. С. 14-22.

2. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 12-13. Стаття 45.

3. Світличний О. П. Право інтелектуальної власності : підручник. Київ : НУБіП України, 2022. 354 с.

4. Харченко Г. В. Захист комерційної таємниці в умовах використання хмарних технологій та віддаленої роботи. *Право та інновації*. 2024. № 2 (46). С. 89-95.

5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення 14.08.2023).

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЦТВА І ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

***Кузьмін М.С**., магістрант*
*Науковий керівник: **Пальчик І.М**., к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні умови господарювання характеризуються нестабільністю ринкового середовища, посиленням конкуренції, зміною споживчого попиту та ускладненням господарських зв’язків. Діяльність підприємств також супроводжується зростанням вартості ресурсів, порушенням усталених маршрутів постачання, дефіцитом окремих матеріалів і необхідністю швидкого пристосування виробництва до потреб ринку. За таких обставин важливого значення набуває формування ефективної логістичної системи, яка забезпечуватиме узгоджене управління постачанням, виробництвом, зберіганням, транспортуванням і збутом продукції.

Логістична система підприємства являє собою впорядковану сукупність взаємопов’язаних елементів, які беруть участь у русі матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від постачальників ресурсів до кінцевих споживачів. Її основним призначенням є забезпечення підприємства необхідними ресурсами, організація безперервного виробничого процесу та своєчасне доведення готової продукції до споживача з мінімальними сукупними витратами. Логістичний підхід передбачає не окреме управління постачанням, виробництвом і збутом, а їх об’єднання в єдину систему, орієнтовану на досягнення загальних цілей підприємства [1].

Виробнича і збутова підсистеми тісно пов’язані між собою. Обсяги та структура виробництва повинні визначатися з урахуванням реального і прогнозованого попиту, можливостей зберігання продукції, пропускної спроможності транспортної системи та умов її реалізації. Водночас збутова діяльність залежить від ритмічності виробництва, якості продукції, сформованих запасів і здатності підприємства своєчасно виконувати замовлення. Порушення взаємодії між цими підсистемами може спричинити надлишкові запаси, дефіцит продукції, простої обладнання, невиконання договорів тощо.

Удосконалення логістичної системи повинно мати стратегічний характер. Це означає, що логістичні рішення мають бути пов’язані з довгостроковими цілями підприємства, його конкурентною стратегією, виробничим потенціалом і планами розвитку ринків збуту. Стратегічне логістичне управління передбачає визначення перспективної конфігурації ланцюгів постачання, вибір постачальників і каналів розподілу, планування потреби у складських потужностях, розвиток транспортного забезпечення, упровадження цифрових технологій та формування механізмів реагування на ризики [2].

Одним із першочергових напрямів удосконалення логістичної системи є інтеграція процесів планування виробництва і збуту продукції. Виробничі плани доцільно

формувати на основі прогнозування попиту, даних про фактичні продажі, укладені договори та наявні запаси. Для цього необхідно забезпечити постійний обмін інформацією між виробничими, маркетинговими, збутовими, транспортними і складськими підрозділами. Узгоджене планування дає змогу скоротити тривалість виробничо-збутового циклу, попередити випуск продукції, яка не відповідає потребам ринку, та підвищити рівень виконання замовлень.

Важливим стратегічним напрямом є оптимізація запасів ресурсів і готової продукції. Надмірні запаси призводять до вилучення обігових коштів, зростання витрат на зберігання та збільшення ризику втрати споживчих властивостей продукції. Недостатній рівень запасів, зі свого боку, може спричинити зупинення виробництва або неможливість своєчасно задовольнити попит. Тому підприємству необхідно визначати економічно обґрунтовані нормативи запасів, класифікувати матеріальні ресурси за їхньою важливістю, контролювати швидкість обороту та враховувати сезонність постачання і реалізації. Управління запасами має здійснюватися з позиції мінімізації не окремих витрат, а загальних витрат у логістичному ланцюзі [3].

Важливим стратегічним напрямом удосконалення логістичної системи є цифровізація процесів управління виробництвом і збутом. Використання єдиної інформаційної системи дає змогу оперативно відстежувати рух ресурсів і готової продукції, контролювати залишки, формувати виробничі завдання, обробляти замовлення та координувати транспортування. Інтеграція систем управління ресурсами підприємства, складськими операціями, транспортом і взаємовідносинами з клієнтами сприяє підвищенню прозорості логістичних потоків. Важливим є поєднання цифрових інструментів із принципами ресурсозбереження, оскільки автоматизація бізнес-процесів, моніторинг використання ресурсів та аналітика даних створюють передумови для оптимізації витрат і підвищення обґрунтованості стратегічних рішень. Інтеграція ресурсозберігаючих технологій із сучасними цифровими рішеннями сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін ринкового середовища та зміцненню їхньої конкурентоспроможності [4]. У логістичній системі такий підхід дозволяє точніше прогнозувати попит, оцінювати ефективність використання матеріальних та інформаційних ресурсів, обирати раціональні маршрути і своєчасно виявляти причини непродуктивних витрат.

Стратегічне значення має вдосконалення взаємовідносин із постачальниками та споживачами. Орієнтація виключно на найнижчу закупівельну ціну не завжди забезпечує найкращий результат, оскільки необхідно враховувати якість ресурсів, стабільність поставок, дотримання строків, гнучкість умов співпраці та здатність постачальника працювати в нестандартних ситуаціях. Для критично важливих ресурсів доцільно передбачати альтернативні джерела постачання та уникати надмірної залежності від одного контрагента.

Окремим напрямом є раціоналізація транспортно-складської діяльності підприємства. Вона передбачає вибір економічно доцільних способів перевезення, оптимізацію маршрутів, підвищення завантаження транспортних засобів, скорочення порожніх пробігів і вдосконалення графіків доставки. Складські процеси повинні забезпечувати належні умови зберігання продукції, швидкість її приймання, комплектування та відвантаження. Рішення щодо використання власного транспорту і складів або залучення спеціалізованих логістичних операторів необхідно приймати на основі порівняння витрат, якості обслуговування, надійності й рівня контролю над операціями.

В умовах нестабільного середовища особливої актуальності набуває підвищення стійкості логістичної системи. Підприємству потрібно ідентифікувати ризики, пов’язані з перебоями постачання, пошкодженням інфраструктури, зростанням транспортних витрат, коливаннями попиту та невиконанням контрагентами договірних зобов’язань. Для зменшення їхнього впливу доцільно диверсифікувати постачальників і ринки збуту,

розробляти альтернативні маршрути доставки, створювати обґрунтовані страхові запаси та формувати сценарні плани дій. Стійкість ланцюга постачання повинна поєднуватися з його гнучкістю, тобто здатністю оперативно перебудовувати логістичні процеси відповідно до нових умов.

Удосконалення логістичної системи потребує також запровадження комплексу показників оцінювання її результативності. До них доцільно віднести рівень виконання замовлень, тривалість виробничо-збутового циклу, оборотність запасів, частку своєчасних поставок, транспортні й складські витрати, кількість повернень продукції та рівень задоволеності споживачів. Регулярний моніторинг цих показників дає змогу виявляти проблемні ділянки, оцінювати наслідки управлінських рішень і визначати пріоритети подальшого розвитку логістичної системи.

Реалізацію запропонованих напрямів доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно провести логістичний аудит, описати наявні потоки, визначити основні втрати й оцінити рівень взаємодії між підрозділами. На другому етапі формуються стратегічні цілі та обираються заходи з оптимізації виробництва, запасів, складування, транспортування і збуту. Третій етап передбачає впровадження організаційних та цифрових змін, розподіл відповідальності й навчання працівників. На завершальному етапі необхідно оцінити досягнуті результати та скоригувати логістичну стратегію з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Отже, стратегічне вдосконалення логістичної системи виробництва і збуту має ґрунтуватися на інтеграції функціональних підрозділів, прогнозуванні попиту, оптимізації запасів, цифровізації інформаційних потоків, розвитку партнерських відносин і підвищенні стійкості ланцюгів постачання. Реалізація зазначених напрямів дасть змогу підприємствам скоротити сукупні логістичні витрати, забезпечити ритмічність виробництва, прискорити рух продукції до споживача та підвищити якість обслуговування. У результаті логістична система перетворюється з допоміжного елемента діяльності на важливий інструмент стратегічного розвитку і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Література:

1. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : підручник. Львів : Інтелект-Захід, 2006. 456 с.
2. Окландер М. А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
3. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson, 2016. 328 p.
4. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 20.09.2026)

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кукевич Р.Є. *магістрант*
Коломоєць Ю.О. *науковий керівник: к.ю.н.,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та економічної нестабільності в країні, ефективне управління персоналом набуває вирішального значення

для будь-якої організації, незалежно від її розміру та сфери діяльності. Кадрова політика є стратегічним інструментом розвитку організації, тому її реформування — це не просто зміна регламентів, а фундаментальна перебудова корпоративної культури та бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Персонал на сьогодення є не лише трудовим ресурсом, а важливим стратегічним капіталом, саме від якості, мотивації, кваліфікації та залученості цього капіталу, зумовлюється стабільність, розвиток та конкурентоспроможність підприємства на світовому та внутрішньому ринку. Тому вдосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики стає одним із ключових напрямів розвитку сучасного менеджменту.

Кадрова політика виступає базовою системою принципів, методів та інструментів, що регламентують взаємодію між керівництвом і колективом, а також закладають підґрунтя для розвитку корпоративних цінностей, культури та максимального розкриття людського капіталу. Раньше її роль зводилася до суто бюрократичних та операційних функцій: оформлення трудових відносин, обліку кадрів та ведення діловодства. На сучасному етапі вектор змістився у бік стратегічного HR-менеджменту, що вимагає повної інтеграції процесів управління персоналом у глобальну стратегію розвитку підприємства .

Реформування кадрової політики зумовлене змінами на ринку праці, впливом технологічного прогресу, зростанням ролі людського капіталу та новими вимогами до компетентностей працівників. Сучасна кадрова політика має бути гнучкою, орієнтованою на розвиток працівника, підвищення його кваліфікації та залучення до управлінських процесів. Крім того, необхідно створити прозорі механізми оцінювання діяльності персоналу, рівні можливості для кар’єрного зростання та професійного саморозвитку. Одним із не менш значущих напрямів реформування є модернізація системи відбору та розвитку персоналу. Замість традиційних методів підбору кадрів сучасні організації все частіше використовують компетентнісний підхід, який дозволяє оцінювати не лише професійні знання, а й особистісні якості, ініціативність, уміння працювати в команді, лідерські здібності. Успішна кадрова політика передбачає системне навчання працівників, підтримку підвищення кваліфікації, створення умов для безперервного розвитку.

Система мотивації є важливим чинником ефективного управління персоналом . Якщо раніше вона ґрунтувалася переважно на матеріальному заохоченні, то сьогодні все більшого значення набувають нематеріальні фактори — довіра, визнання, можливість професійного зростання, сприятливий психологічний клімат у колективі. Поєднання матеріальних і моральних стимулів слугує підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної єдності та формуванню лояльності працівників. Вагомою складовою сучасної кадрової політики є розвиток корпоративної культури, що базується на взаємоповазі, співпраці та спільних цінностях. Корпоративна культура визначає моральну атмосферу колективу, рівень мотивації, ставлення до роботи та загальний імідж підприємства. Позитивна культура сприяє підвищенню ефективності діяльності, зміцнює внутрішню згуртованість і забезпечує стабільність кадрового складу.

Сучасні реформи у сфері управління персоналом неможливі без цифровізації. Інформаційні технології дають змогу автоматизувати кадрові процеси, оптимізувати облік, аналізувати показники ефективності, швидко приймати управлінські рішення. Використання HR-платформ, систем електронного документообігу та аналітичних інструментів не лише підвищує якість управління, а й забезпечує прозорість, доступність інформації та контроль за динамікою розвитку персоналу.

Окремої уваги заслуговує соціальна відповідальність у сфері управління персоналом. Підприємства мають забезпечувати безпечні умови праці, дотримання трудових прав, рівність можливостей, підтримку балансу між роботою та особистим життям. Впровадження соціально відповідальної кадрової політики сприяє формуванню

позитивного іміджу роботодавця, зміцненню довіри з боку працівників і підвищенню стабільності колективу.

Таким чином, вдосконалення системи управління персоналом через реформування кадрової політики є принциповою умовою для розвитку сучасних організацій. Реформування має поєднувати стратегічне мислення, використання цифрових технологій, розвиток корпоративної культури та гуманістичний підхід до людини. Власне така кадрова політика дозволяє організації підвищувати продуктивність, надати стабільність і конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.

2. Статівка Н.В. Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. С. 41-50. URL: nbuv.gov.ua.

3. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. С. 60-69. DOI: doi.org.

4. Кравчук О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2024. № 1. С. 117-125. URL: Репозиторій КНЕУ.

5. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 1. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_13

АДАПТАЦІЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ДО ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Нечипоренко К.В., *старший викладач*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Транспортна логістика є одним із ключових елементів функціонування національної економіки, оскільки забезпечує рух матеріальних потоків, підтримує внутрішню та зовнішню торгівлю, формує умови для діяльності підприємств і включення країни до міжнародних ланцюгів постачання. В умовах повномасштабної війни значення транспортно-логістичної системи України суттєво посилилося, а питання її стійкості набуло не лише економічного, а й стратегічного характеру. Від стабільності транспортно-логістичної системи залежать експортно-імпортні потоки, продовольча безпека та забезпечення критичних потреб населення.

Воєнні дії призвели до масштабної трансформації логістичного середовища України. Руйнування транспортної інфраструктури, обмеження традиційних маршрутів, проблеми функціонування морських портів, ускладнення транзиту через західні кордони, дефіцит кадрових ресурсів, енергетичні обмеження та збільшення операційних витрат стали визначальними чинниками функціонування транспортно-логістичної системи. За оцінками, наведеними К. Сухецькою, прямі збитки транспортній інфраструктурі становили 38,5 млрд дол. США, а потреби у відновленні галузі оцінювалися приблизно у 78 млрд дол. США протягом наступного десятиліття [4].

Наслідком повномасштабного вторгнення стало також різке скорочення вантажних перевезень. За результатами дослідження Л. Ліпич, М. Надейка та О. Хілухи, у 2022 р. їх загальний обсяг скоротився на 40,6 % порівняно з 2021 р., при цьому залізничні перевезення зменшилися на 52,5 %, автомобільні – на 39,6 %, а водні – на 60 %. Водночас

частка автомобільного транспорту у структурі перевезень досягла 77,1 % у 2023 р., що вказує на посилення структурних диспропорцій транспортної системи [3].

Разом із тим українська логістична система продемонструвала значну здатність до адаптації. Уже після першого року повномасштабної війни спостерігалося поступове відновлення вантажних потоків. Особливого значення набули автомобільний та залізничний транспорт, а відновлення морських перевезень через порти Великої Одеси та Дунаю сприяло розширенню можливостей транспортування вантажів [1]. Тому сучасний стан транспортної логістики доцільно характеризувати не лише через масштаб втрат, але й через її здатність змінювати маршрути, технології та організаційні механізми відповідно до зовнішніх загроз.

Узагальнення досліджених матеріалів дозволяє систематизувати основні напрями сучасної трансформації транспортної логістики України (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями адаптації транспортно-логістичної системи України

Напрями	Зміст адаптаційних заходів	Очікуваний результат
Диверсифікація маршрутів	Формування альтернативних транспортних коридорів, переорієнтація вантажопотоків	Зниження залежності від окремих маршрутів і транспортних вузлів
Розвиток мультимодальних перевезень	Поєднання автомобільного, залізничного, морського та інших видів транспорту	Підвищення гнучкості логістичних ланцюгів
Цифровізація	Електронний документообіг, системи відстеження вантажів, CRM, ERP та управління даними	Прозорість потоків, скорочення часу операцій, підвищення керованості
Європейська інтеграція	Інтеграція до TEN-T, розвиток євроколії, гармонізація транспортних процедур	Посилення взаємодії з транспортною системою ЄС
Розвиток логістичної інфраструктури	Відновлення критичних вузлів, розвиток терміналів, хабів і перевалочних потужностей	Зростання пропускної спроможності та стійкості системи
Екологізація	Енергоефективні технології, декарбонізація транспорту	Наближення до принципів сталої та «зеленої» логістики
Управління стійкістю	Резервування потужностей, диверсифікація та превентивне управління ризиками	Зменшення вразливості до воєнних та економічних шоків

Основними сучасними тенденціями науковці визначають мультимодальність, переорієнтацію вантажних потоків, інтеграцію до європейської транспортної системи, цифровізацію та поступовий перехід до принципів «зеленої логістики».

Особливе значення в сучасних умовах має цифрова трансформація транспортної логістики**.** Використання електронного документообігу, систем моніторингу вантажів, CRM- та ERP-платформ сприяє підвищенню прозорості й оперативності логістичних процесів [2]. Перспективним напрямом є перехід від автоматизації окремих операцій до інтегрованого управління транспортними потоками на основі даних у режимі реального часу. Це створює можливості для своєчасного виявлення «вузьких місць», превентивного перерозподілу потоків та підвищення прогнозованості доставки.

Важливим напрямом подальшого розвитку є також посилення логістичної координації**.** Узгоджене управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками дозволяє підприємствам ефективніше оцінювати попит, управляти запасами, планувати виробничі й транспортні потужності та координувати процеси постачання, виробництва, складування і збуту [5]. Отже, адаптація транспортної логістики повинна

відбуватися не лише на рівні транспортної інфраструктури, а й на рівні систем управління підприємствами та ланцюгами постачання.

Окремої уваги потребує європейський вектор трансформації транспортної системи України. Інтеграція до мережі TEN-T передбачає не лише розвиток фізичної інфраструктури, а й гармонізацію технологічних, інформаційних, митних та організаційних процедур. У перспективі це створює передумови для формування транспортно-логістичної системи, сумісної з європейськими ланцюгами постачання.

При цьому повоєнне відновлення транспортної логістики не повинно зводитися виключно до відтворення зруйнованої інфраструктури. У дослідженні Л. Ліпич, М. Надейка та О. Хілухи запропоновано послідовність, яка включає реконструкцію критичних транспортних вузлів відповідно до стандартів TEN-T, здійснення модального зсуву із застосуванням цифровізації та подальшу декарбонізацію рухомого складу [3]. Такий підхід дозволяє пов’язати відновлення транспортної системи із принципами сталого розвитку.

Перспективний розвиток транспортно-логістичної системи України, на нашу думку, має ґрунтуватися на комплексному та послідовному підході, орієнтованому насамперед на підвищення її стійкості до зовнішніх загроз і кризових явищ. Важливою передумовою цього є диверсифікація транспортних маршрутів, що дає змогу зменшити залежність від окремих логістичних коридорів і забезпечити альтернативні напрями переміщення вантажів. Подальше вдосконалення системи має передбачати активний розвиток мультимодальних перевезень із поєднанням можливостей різних видів транспорту, а також широке впровадження цифрових технологій для оперативного управління та координації вантажопотоків.

Водночас стратегічним напрямом трансформації транспортної логістики повинна стати її поступова інтеграція до європейської транспортної мережі TEN-T, що сприятиме поглибленню взаємодії України з транспортним простором ЄС. Важливого значення набуває й екологізація логістичних процесів, орієнтована на зниження негативного впливу транспортної діяльності на довкілля та впровадження принципів «зеленої» логістики. Сукупна реалізація зазначених напрямів створюватиме передумови для переходу до моделі сталого розвитку транспортно-логістичної системи.

Таким чином, основою перспективної трансформації транспортної логістики має стати поступовий перехід від реагування на вже наявні кризові ситуації до проактивного управління, яке передбачає завчасне виявлення ризиків, формування резервних маршрутів і потужностей, диверсифікацію транспортних потоків та використання цифрових інструментів управління. Такий підхід сприятиме підвищенню адаптивності й стійкості транспортно-логістичної системи України та її подальшому включенню до європейського транспортного простору [4].

Таким чином, можна зробити висновки, що сучасна трансформація транспортної логістики України має комплексний характер. Поряд із відновленням пошкодженої інфраструктури пріоритетними напрямами мають бути диверсифікація транспортних коридорів, розвиток мультимодальних перевезень, цифровізація управління вантажопотоками, поглиблення логістичної координації, інтеграція до TEN-T та поступове впровадження принципів сталої логістики. Реалізація цих напрямів сприятиме переходу від ситуативного реагування на кризові явища до формування **стійкої,** технологічної та інтегрованої транспортно-логістичної системи**,** здатної забезпечувати потреби економіки України у воєнний та повоєнний періоди.

Література:

1. Гірна О. Б., Петляківський О. А. Трансформація ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 137-143.

2. Кривенко Л. Ф. Аналітика розвитку транспортно-логістичного ринку: проблеми та тренди. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 46. С. 254-272.

3. Ліпич Л. Г., Надейко М. М., Хілуха О. А. Транспортна логістика як чинник досягнення цілей сталого розвитку в умовах повоєнної відбудови України. 2026. DOI: 10.5281/zenodo.20583548.

4. Сухецька К. В. Основні перешкоди та шляхи адаптації транспортно-логістичної системи в період воєнного стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 5. С. 216-224.

5. Величко О. П., Нечипоренко К. В., Ставрат С. С., Лук'яненко В. В. Сталий розвиток підприємств засобами логістичного менеджменту та логістичної координації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 43-58.

MECHANISM OF FORMATION A COMPETITIVE DEVELOPMENT STRATEGY FOR A WHOLESALE TRADE ENTERPRISE

Rodina O., *PhD in Management, Associate Professor*
Associate Professor of the Department of Management and Law
Kosoba I., *Master Student*
Dnipro State Agrarian and Economic University

For wholesale enterprises, the importance of a strategic approach is further heightened by the changing nature of competition. While price and product range breadth were once the primary factors in selecting a wholesale supplier, modern clients increasingly focus on the comprehensive value of the offer. Key components of a competitive strategy include supply reliability, order processing speed, product availability, flexible payment terms, service quality, remote interaction capabilities, information transparency, and the customization of offers. Consequently, a competitive strategy must encompass a much broader range of areas than traditional price-based competition.

The competitive strategy of a wholesale enterprise constitutes a system of long-term management decisions aimed at establishing and maintaining competitive advantages, strengthening market position, and ensuring the enterprise's sustainable development. Its formulation must be based not only on an assessment of the current level of competitiveness but also on identifying prospective changes in the external environment, potential threats and opportunities, the enterprise's resource capabilities, and consumer behavior patterns [1].

In our view, the mechanism for formulating a competitive development strategy for a wholesale enterprise should be viewed as a set of interconnected principles, methods, tools, and management procedures used to diagnose the competitive environment, assess the enterprise's internal potential, identify its competitive advantages, develop strategic alternatives, select the optimal development path, and ensure its implementation, followed by monitoring and adjustment.

Assessing an enterprise's competitive potential plays a pivotal role in formulating a competitive strategy. For a wholesale enterprise, competitive potential can be characterized by parameters such as the breadth and depth of the product assortment, the level of price competitiveness, financial stability, supplier reliability, the efficiency of warehouse and transport logistics, order fulfillment time, the quality of customer service, the level of business process digitalization, and the maturity of the partner network.

An important element of the mechanism for formulating a competitive development strategy is the diagnosis of the external and internal environments. Analyzing the external environment involves examining economic, political, technological, social, and market factors that may impact the enterprise's operations. Particular attention must be paid to changes in demand, the activities of key competitors, trends in the development of distribution channels,

price fluctuations, logistics risks, the emergence of new digital sales channels, and the evolving needs of corporate clients.

At the same time, the analysis of the internal environment should focus on identifying the enterprise's strengths and weaknesses, resource endowment, financial position, human resource potential, logistics efficiency, customer base status, and marketing effectiveness; this enables an assessment of the alignment between the enterprise's available resources and the demands of the competitive environment.

It is appropriate to present the mechanism for formulating a competitive strategy for a wholesale enterprise as a sequence of interconnected stages, as illustrated in Figure 1.

An important aspect of implementing a competitive strategy is enhancing the customer-oriented approach. For a wholesale enterprise, the customer base should be viewed not merely as an aggregate of buyers, but as a strategic resource. It is advisable to segment customers based on purchase volume, order frequency, profitability, product preferences, and future growth potential.

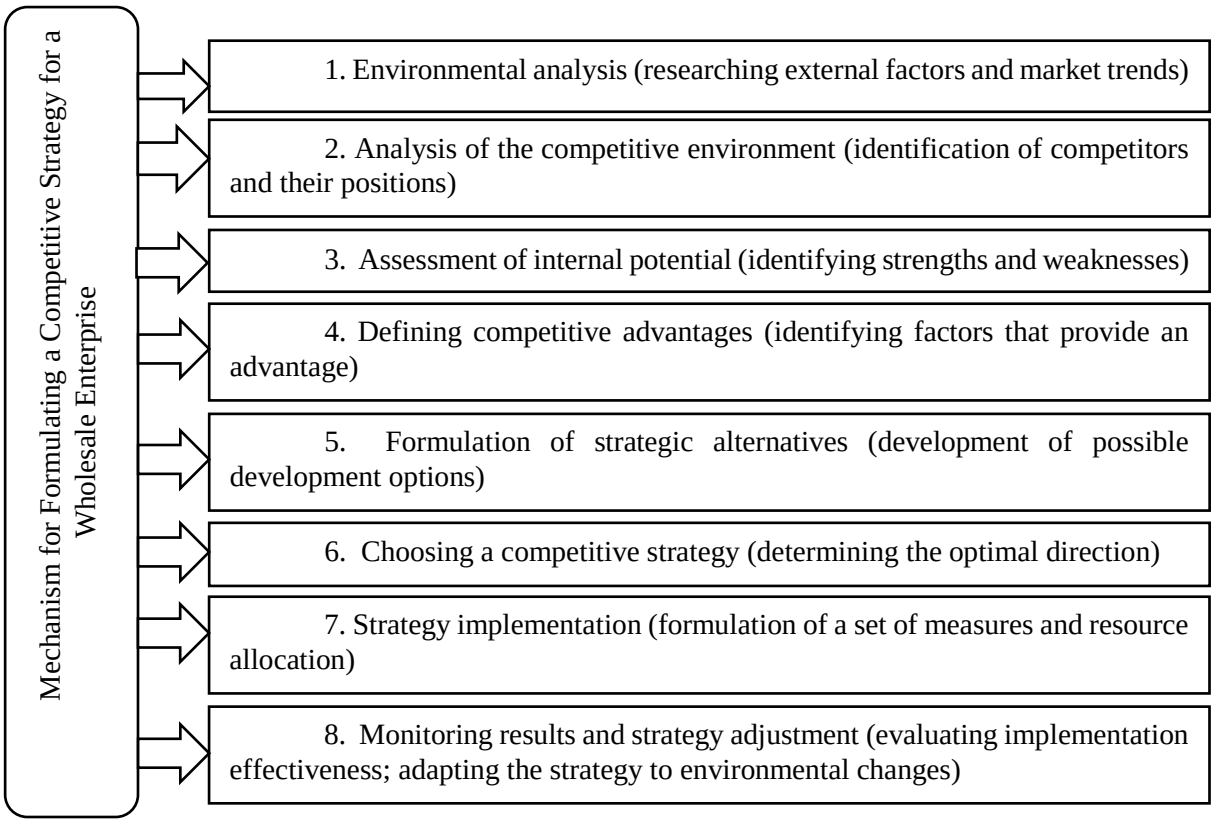


Fig. 1. **Sequence of formulating a competitive development strategy for a wholesale enterprise**

Improving the product assortment policy is equally important. An enterprise's competitiveness depends largely on its ability to achieve an optimal balance between assortment breadth and depth, demand levels, and the profitability of specific product items. To this end, it is appropriate to employ ABC/XYZ analysis, which enables the identification of key product items and the assessment of demand stability for them. The mechanism for formulating a competitive strategy for a wholesale enterprise must be based on the integration of analytical, marketing, resource, logistical, organizational, and digital components. The effectiveness of the formulated strategy is determined not only by the soundness of the chosen strategic direction but also by the enterprise's ability to ensure its practical implementation, mobilize necessary resources, and respond in a timely manner to changes in the market environment.

Consequently, the formulation of a competitive development strategy for a wholesale enterprise should be viewed as a continuous management process aimed at aligning market

opportunities, internal capabilities, and the enterprise's strategic goals. Employing a systems approach to diagnosing the competitive environment, developing a customer-centric management model, optimizing product assortment and logistics policies, and implementing a system of strategic indicators create the prerequisites for strengthening the enterprise's competitive position. At the same time, the adaptability of this mechanism is a prerequisite for its effectiveness, as it enables the timely adjustment of strategic decisions in response to changes in the external and internal environments.

Література:

1. Ареф‘єва О.В., Пілецька С.Т., Літрова М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Савенко О.А. *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Шершенюк О.М., *к.е.н., доцент*
Харківський національний автомобільно – дорожній університет

Однією з найбільш актуальних проблем України є дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів. Демографічні зміни, трудова міграція, скорочення чисельності населення та зниження престижності роботи особливо в аграрній сфері призводять до поступового зменшення пропозиції робочої сили на ринку праці. Динамічність сучасного бізнес-середовища, цифровізація економіки, трансформація професійних компетентностей та посилення конкуренції за кваліфіковані кадри зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до формування кадрового потенціалу бізнес-структур. Особливого значення в цьому контексті набуває залучення молодих фахівців, які є важливим джерелом нових знань, інноваційних ідей, цифрових компетентностей та перспективного розвитку бізнесу. Для бізнес-структур недостатньо лише залучити молодого спеціаліста на вакантну посаду. Важливим завданням є створення умов для його швидкої професійної, організаційної та соціальної адаптації. Недостатня увага до цього процесу може призводити до зниження мотивації, професійної невизначеності, низької продуктивності та передчасного звільнення працівників.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність впровадження комплексних програм залучення та адаптації молодих фахівців, орієнтованих не лише на первинне працевлаштування, а й на формування їхньої довгострокової професійної взаємодії з бізнес-структурою. На відміну від великих агрохолдингів, середні аграрні підприємства часто поступаються їм у можливостях фінансового стимулювання персоналу. Саме тому важливого значення набуває формування позитивного іміджу роботодавця та створення ефективної системи залучення молодих спеціалістів ще на етапі їх навчання. Практика діяльності успішних аграрних підприємств свідчить, що найбільш результативним підходом є налагодження співпраці із закладами професійної та вищої освіти, організація виробничої практики та створення умов для подальшого працевлаштування молодих працівників. З метою підвищення ефективності кадрової політики аграрному бізнесу пропонується впровадження програми залучення та адаптації молодих фахівців аграрного профілю. Основною метою програми є забезпечення підприємства перспективними працівниками, скорочення ризику кадрового дефіциту та створення умов для оновлення кадрового потенціалу підприємства. Запропонована програма передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на встановлення довгострокових відносин між

підприємством та потенційними працівниками ще до моменту їх офіційного працевлаштування.

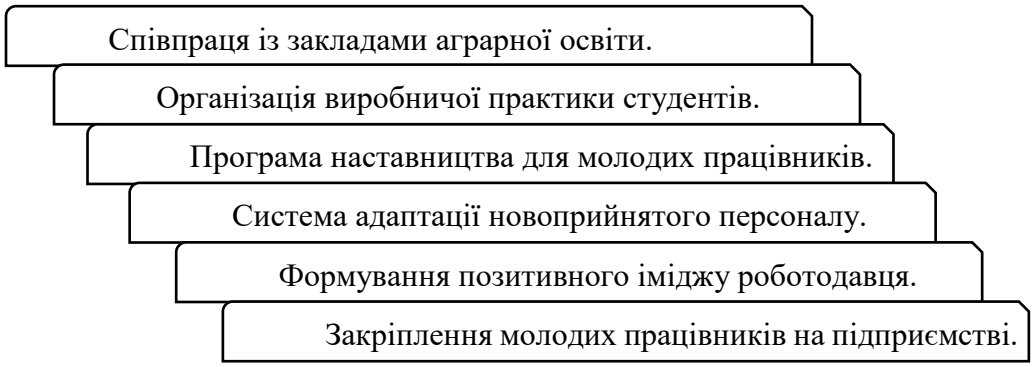


Рис. 1. **Основні складові програми залучення та адаптації молодих фахівців**

Одним із ключових напрямів реалізації програми є налагодження співпраці з профільними навчальними закладами. Насамперед це стосується закладів, які здійснюють підготовку агрономів, механізаторів, інженерів-механіків та інших спеціалістів аграрного профілю. Така співпраця дозволить підприємствам отримати доступ до потенційних працівників ще на етапі їх професійної підготовки. Особливу увагу доцільно приділити організації виробничої практики студентів. Під час проходження практики майбутні фахівці матимуть можливість ознайомитися зі специфікою діяльності підприємства, отримати практичні навички та сформувати уявлення про перспективи майбутнього працевлаштування. Для підприємства це, своєю чергою, створює можливість оцінити професійні та особисті якості потенційних працівників до моменту їх прийняття на роботу. Важливим елементом запропонованої програми є впровадження наставництва. За кожним молодим працівником пропонується закріплювати досвідченого працівника підприємства, який допомагатиме адаптуватися до умов праці, освоїти виробничі процеси та швидше інтегруватися в трудовий колектив. Для забезпечення системності та практичної реалізації запропонованого заходу доцільно розробити комплексну програму залучення та адаптації молодих фахівців, яка охоплюватиме всі етапи взаємодії підприємства з потенційними працівниками – від професійної орієнтації до повноцінної інтеграції в трудовий колектив. Програму залучення та адаптації молодих фахівців у бізнес-структурі доцільно формувати за такими основними напрямами:

1. Формування привабливого бренду роботодавця.
2. Побудова системи залучення молодих фахівців.
3. Організація якісного онбордингу.
4. Запровадження системи наставництва.
5. Формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку.
6. Застосовування цифрових інструментів адаптації.
7. Моніторинг результативності адаптації.

Вагомою складовою сучасного підприємства є створення умов для двосторонньої адаптації. Йдеться не лише про пристосування молодого працівника до вимог підприємств, а й про готовність самої організації враховувати нові професійні очікування, цифрові компетентності та інноваційні підходи молодого покоління. Впровадження таких програм дозволяє бізнесу утворити системний підхід до управління молодими кадрами. Передбачуваними результатами можуть бути зменшення періоду професійного входження працівника в посаду, підвищення його продуктивності, зростання рівня залученості, зменшення плинності персоналу та формування перспективного кадрового резерву. Особливо важливим є те, що ефективна адаптація молодих фахівців може стати складовою стратегії розвитку бізнесу, оскільки сприяє накопиченню людського капіталу,

підтримує інноваційність бізнес-структури та формує її довгострокові конкурентні переваги.

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Савченко Т.В., *д.е.н., професор*
професор кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет
Родіна О.В., *доктор філософії, доцент*
доцент кафедри менеджменту і права
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, структурних змін на ринку та виникнення непередбачуваних факторів адаптивні стратегії набувають особливого значення як інструмент забезпечення стійкості та безперервності функціонування підприємства. Невизначеність обмежує можливості аграрного підприємства щодо точного прогнозування майбутніх умов діяльності, тому традиційний підхід, за якого стратегічні рішення ґрунтуються переважно на стабільності зовнішнього середовища, втрачає свою результативність.

Стратегія адаптації передбачає системне пристосування підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом своєчасного коригування цілей, ресурсів, організаційних структур, бізнес-процесів та управлінських рішень, а її основна роль полягає не лише у реагуванні на вже сформовані зміни, а й у формуванні здатності підприємства завчасно виявляти потенційні загрози та можливості й відповідно коригувати напрями своєї діяльності [1].

Переважна роль адаптивних стратегій сьогодні полягає у тому, щоб зменшити негативний вплив невизначеності на результати господарської діяльності аграрного підприємства у разі зміни попиту, цін на сировину, умов постачання, конкурентного середовища чи технологічних вимог підприємство може переглядати виробничі програми, асортиментну політику, систему збуту, маркетингові заходи та ресурсне забезпечення, тим самим забезпечивши гнучкість стратегічного управління.

Однією з передумов реалізації стратегії адаптації є постійний моніторинг зовнішнього середовища. Тому для аграрного підприємства одним із завдань формування адаптивної стратегії залишається ідентифікація факторів невизначеності та оцінювання їх потенційного впливу на діяльність підприємства, а постійний моніторинг створить інформаційну основу для своєчасного коригування стратегічних рішень.

Водночас адаптація не повинна зводитися виключно до пасивного пристосування. Її стратегічний характер має полягати у поєднанні реактивних та проактивних управлінських дій. Реактивна адаптація передбачає реагування на вже наявні зміни, тоді як проактивна - прогнозування можливих трансформацій та підготовку підприємства до них заздалегідь. У свою чергу, проактивний підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й перетворювати невизначеність на джерело нових можливостей розвитку.

Так, процес формування адаптивної стратегії доцільно представити як послідовність взаємопов'язаних етапів: 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища → 2. Ідентифікація факторів невизначеності → 3. Оцінювання ризиків і можливостей → 4. Визначення стратегічного потенціалу підприємства → 5. Формування альтернатив → 5. Вибір адаптивної стратегії → 6. Розроблення механізму реалізації → 7. Моніторинг результатів та коригування стратегії.

Як бачимо, моніторинг та коригування не завершують стратегічний процес, а забезпечують його безперервність. Саме тому, у разі зміни параметрів зовнішнього

середовища підприємство повинно мати можливість переглядати окремі стратегічні рішення без повної зміни загального напряму розвитку.

Можливі напрями адаптації аграрного підприємства в умовах невизначеності представлено на рис. 1.



Рис. 1. **Напрями адаптації аграрного підприємства в умовах невизначеності**
Джерело: побудовано автором

За умов високої невизначеності недоцільно орієнтуватися виключно на один прогноз розвитку подій. Доцільним є формування декількох альтернативних сценаріїв - оптимістичного, базового та песимістичного - із визначенням відповідних управлінських заходів для кожного з них.

Окрім цього, ефективність адаптивної стратегії доцільно оцінювати за системою кількісних і якісних показників. До основних критеріїв можуть належати: темпи зміни доходу та прибутку; рівень рентабельності; фінансова стійкість; продуктивність використання ресурсів; стабільність виробничих показників; рівень диверсифікації доходів; швидкість реагування на зміни ринкового середовища; рівень використання виробничих потужностей.

При цьому важливим результатом реалізації адаптивної стратегії залишається не лише досягнення певного рівня економічних показників, а й підвищення адаптивного потенціалу підприємства, тобто його здатності своєчасно виявляти зміни, мобілізувати ресурси та коригувати напрями діяльності.

Отже, формування адаптивної стратегії розвитку є одним із напрямів стратегічного управління аграрним підприємством в умовах невизначеності. Зміст адаптивної стратегії полягає у забезпеченні балансу між стабільністю стратегічного курсу та можливістю його коригування. Відповідно, адаптивність для аграрних підприємств доцільно розглядати не лише як реакцію на негативні зміни, а і як стратегічну компетентність підприємства, що забезпечує його здатність використовувати нестабільність як джерело нових можливостей розвитку.

Література:

1.Круглянко А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2024. Вип. 1, № 93. С. 51-64. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Саломатіна В.С., *магістрант*
Науковий керівник: ***Мельник Л.Л.*** *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Аграрні підприємства України, на сьогоднішній день, працюють в умовах військових викликів, значної економічної невизначеності, трансформації ринку праці, кадрового дефіциту, технологічної трансформації та зростання вимог до професійних компетентностей працівників. За таких обставин людський капітал перетворюється на один із визначальних ресурсів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу. Відповідно, особливої актуальності набуває формування такої системи мотивації персоналу, яка не обмежується виключно матеріальним стимулюванням, а забезпечує комплексне врахування економічних, соціальних і професійних потреб працівників.

Специфіка мотивації праці в аграрному секторі значною мірою визначається особливостями сільськогосподарського виробництва. До них належать сезонність і нерівномірність трудового навантаження, складність окремих виробничих процесів, залежність результатів від природно-кліматичних умов, територіальна віддаленість окремих підприємств від розвиненої соціальної інфраструктури, плинність і старіння кадрів [2]. Зазначені обставини зумовлюють необхідність відмови від універсальних, класичних схем стимулювання на користь більш гнучких мотиваційних моделей (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та адаптивної систем мотивації персоналу аграрного підприємства

Критерій	Традиційна система мотивації	Адаптивна система мотивації
Підхід до мотивації	Переважно стандартизований, однаковий для працівників	Диференційований з урахуванням потреб, функцій і результативності окремих категорій персоналу
Матеріальне стимулювання	Заробітна плата, премії, доплати	Гнучке поєднання оплати праці, премій, бонусів та винагород за результати
Нематеріальне стимулювання	Використовується як додатковий інструмент	Визнання досягнень, професійний розвиток, навчання, командна взаємодія та участь у прийнятті рішень
Урахування специфіки аграрної праці	Обмежене	Урахування сезонності, нерівномірності навантаження, умов праці та територіального розміщення підприємства
Індивідуалізація	Незначна	Урахування індивідуальних потреб, цілей і мотиваційних пріоритетів працівників
Професійний розвиток	Переважно не пов'язаний безпосередньо із системою стимулювання	Навчання, підвищення кваліфікації та набуття нових компетентностей є складовими мотиваційної системи
Зворотний зв'язок	Епізодичний	Регулярні опитування, обговорення потреб і оцінювання задоволеності персоналу
Моніторинг результативності	Переважно оцінювання виконання виробничих завдань	Комплексне оцінювання продуктивності, плинності кадрів, залученості та результативності мотиваційних заходів
Реакція на зміни	Коригування системи здійснюється переважно за необхідності	Постійна адаптація інструментів до змін зовнішнього середовища та потреб персоналу

Таким чином, принципова відмінність адаптивної системи полягає у переході від стандартизованого набору стимулів до динамічного мотиваційного механізму, здатного змінюватися відповідно до потреб працівників та умов функціонування аграрного підприємства. Її формування передбачає систематичний зворотний зв'язок із персоналом, диференціацію мотиваційних інструментів, поєднання матеріального і нематеріального стимулювання та оцінювання отриманих результатів. Особливого значення такий підхід набуває для аграрних підприємств через сезонність виробництва, нерівномірність трудового навантаження, специфічні умови праці та проблеми залучення й утримання кадрів.

В той же час проблеми мотивації аграрної праці виходять за межі конкретного підприємства. На сільських територіях вони формуються під впливом сукупності економічних, соціальних та психологічних чинників. Особливу увагу варто приділяти негативному впливу: до економічних факторів належать недостатній рівень оплати праці та сезонність зайнятості, до соціальних – ізольованість і недосконалість соціальної інфраструктури, а до психологічно-професійних – обмежений доступ до професійного навчання та можливостей кар'єрного розвитку [1]. Це підтверджує необхідність розглядати мотивацію не як окрему функцію, а як складову стратегічного управління людськими ресурсами.

Практичний досвід підтверджує, що ефективна система мотивації повинна забезпечувати раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів. Матеріальна складова охоплює конкурентний рівень заробітної плати, премії, бонуси та додаткові винагороди, пов'язані з продуктивністю, якістю й результатами роботи. Нематеріальними інструментами можуть виступати професійне навчання, визнання досягнень, можливості кар'єрного розвитку, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та залучення працівників до командної взаємодії. Для аграрних підприємств важливого значення набувають також соціальна підтримка та можливість використовувати ресурси (технічні засоби) підприємства для задоволення потреб особистого (присадибного) господарства [2].

Практичний підхід до побудови мотиваційної системи доцільно розглядати як послідовний управлінський процес. Насамперед необхідно провести діагностику мотиваційних потреб персоналу, визначити причини зниження трудової активності та встановити пріоритетні цілі мотивації. Наступними етапами мають бути вибір відповідних інструментів, оцінювання необхідних ресурсів, ознайомлення працівників із принципами стимулювання, практичне впровадження та подальший контроль результативності. В сучасних наукових дослідженнях даної проблематики, запропоновано використовувати анкетування та інтерв'ювання для визначення фінансових і нефінансових стимулів, після чого здійснювати тестування системи та її коригування за результатами пробного періоду [3].

На нашу думку, в сучасних умовах систему мотивації аграрного підприємства доцільно будувати за адаптивним принципом, який передбачає її періодичне коригування відповідно до зміни потреб працівників, фінансових можливостей підприємства, ситуації на ринку праці та технологічних змін.

Особливе місце в такій моделі має належати професійному розвитку персоналу. Поширення сучасних технологій в аграрному виробництві підвищує вимоги до знань і навичок працівників, тому мотиваційні програми повинні створювати стимули до навчання, освоєння нових технологій і професійної адаптації [2]. Отже навчання доцільно розглядати одночасно як інструмент розвитку людського капіталу та форму нематеріальної мотивації.

Важливою характеристикою сучасної мотиваційної системи повинен стати індивідуальний підхід. Працівники можуть мати різні професійні та соціально-економічні пріоритети: для одних визначальним фактором є стабільність доходу, для інших – професійний розвиток, визнання результатів, сприятливий графік або перспективи

кар'єрного зростання. Тому формування однакового набору стимулів для всіх категорій працівників може знижувати результативність мотиваційної політики. Сучасні дослідження доводять, що індивідуальний підхід та регулярний моніторинг результативності безпосередньо віднесено до основних етапів формування мотиваційної системи аграрного підприємства [2].

Таким чином, можемо зробити висновок, що сучасна система мотивації персоналу аграрного підприємства має бути комплексною, гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби працівників. Її результативність визначається не кількістю застосованих стимулів, а ступенем їх відповідності потребам персоналу та стратегічним цілям підприємства. Поєднання справедливої матеріальної винагороди, нематеріального стимулювання, соціальної підтримки, професійного розвитку, зворотного зв'язку та систематичного моніторингу створює передумови для підвищення трудової активності, зниження плинності кадрів і зміцнення кадрового потенціалу аграрних підприємств.

Література:

1. Березюк С.В., Березюк Ю.Б., Года О.О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-94.

2. Лещенко З. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 327–331. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-332-50.

3. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Матеріали освітнього проєкту «Агрокебети».* URL: https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemumotyvatsiyi-dlya-personalu (дата звернення: 15.09.2026).

ECONOMIC IDEAS OF LUDWIG VON MISES IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S CONTEMPORARY DEVELOPMENT

***Yorulmaz R.**, PhD, Associate Professor of Public Finance Department, Faculty of Political Science, President, Economics Circle International Economic Policy Research Center*
Ankara Yıldırım Beyazıt University
***Dubrova N.P.**, PhD in Economics, Associate Professor of Management and Law Department, Faculty of Management and Marketing*
Dnipro State Agrarian and Economic University

Over the 35 years of its independence, Ukraine has undergone a complex and contradictory process of economic transformation associated with the transition from an administrative-command system to a market-based economic model. A significant proportion of the reforms were implemented under the influence of neoliberal approaches and the principles of the Washington Consensus, which advocated economic liberalisation, privatisation, deregulation, and an enhanced role for market mechanisms. At the same time, the practical outcomes of these transformations have been mixed: alongside the development of market institutions, Ukraine has experienced deindustrialisation, an increasing dependence on raw-material-based activities, deepening structural imbalances, the weakening of certain high-technology industries, and the persistence of significant monopolistic influence.

The full-scale war has further exacerbated existing economic problems, strengthening the role of the state in ensuring security, stability, and the functioning of the national economy. At the same time, the prospects for post-war recovery bring to the forefront a fundamental question concerning the balance between state regulation, economic freedom, private initiative, and competitive market mechanisms. In this context, particular attention should be paid to the economic ideas of Ludwig von Mises, which emphasise freedom of enterprise, private property, individual choice, competition, and the limitation of excessive state intervention.

Interpreting these principles in the contemporary Ukrainian context makes it possible not only to reassess the outcomes of previous economic transformations but also to identify potential theoretical guidelines for shaping a more effective model of Ukraine's development. As Borys Lozhkin notes, instead of developing a modern model of market capitalism, Ukraine formed an unstable, socially unjust, and economically inefficient oligarchic model [1]. This highlights the need to reconsider the principles underlying the functioning of the economic system and the relationship between the state, the market, and private initiative.

The aim of the study is to determine the relevance of Ludwig von Mises's economic ideas for understanding the contemporary transformations of the Ukrainian economy and for developing conceptual guidelines for its post-war development.

Ludwig von Mises made a significant contribution to the development of economic thought. As a representative of the Austrian School of Economics, he argued in favour of the free market economy and critically assessed interventionism. His contribution to the development of praxeology was particularly important; within this approach, the individual, their goals, choices, and conscious actions are placed at the centre of economic processes.

Individual economic freedom, private property, freedom of enterprise, and consumer sovereignty occupy a central place in Ludwig von Mises's concept. He regarded bureaucratisation and excessive state intervention as factors that restrict and distort market mechanisms. In his works, he examined issues related to business cycles, money and credit, entrepreneurship, economic calculation, and the efficiency of resource allocation.

He also criticised the excessive mathematisation of economics, emphasising the need to take into account the specific nature of socio-economic processes and human behaviour. In Mises's writings, liberalism is presented as a system of ideas aimed at ensuring economic freedom and improving the material well-being of society [4, 5].

In light of the above, particular importance should be attached to assessing the extent to which Ukraine's market transformations have been consistent with the principles of a competitive environment, economic freedom, and the protection of private property. The outcomes of market reforms in Ukraine have been contradictory, which highlights the need to analyse not only their consequences and implementation mechanisms but also their fundamental theoretical foundations.

The development of market institutions was accompanied by profound structural changes, including deindustrialisation, an increasing raw-material and agricultural orientation of the economy, a decline in the share of certain high-technology industries, and substantial capital outflows. According to some assessments by Ukrainian researchers, the implementation of reforms in line with the recommendations of international financial institutions was one of the factors contributing to the intensification of these trends [1, 2]. Significant capital outflows, in turn, constrained the country's domestic investment potential and created additional obstacles to economic modernisation.

The existing problems have been significantly exacerbated by Russia's full-scale invasion. Ukrainian enterprises are forced to operate under conditions of constant insecurity, the destruction of production and logistics infrastructure, contraction of certain markets, labour shortages, and rising operating costs. According to a survey conducted by the European Business Association [3], 76% of companies are operating at full capacity, while 24% are functioning with certain limitations. These conditions are changing the mechanisms through which the market operates and reinforcing the need to reconsider the role of the state, institutions, and economic freedom in ensuring the resilience and subsequent recovery of the national economy.

The war has not only exacerbated the accumulated problems but has also significantly altered the balance between market-based and state mechanisms of economic regulation. Under martial law, the strengthened role of the state is driven by the need to ensure security, financial stability, the functioning of critical infrastructure, and support for strategically important sectors. However, in the context of post-war recovery, particular importance should be attached to the

development of an institutional environment in which state regulation creates the necessary conditions for the effective functioning of market mechanisms.

It is precisely in this respect that certain elements of Ludwig von Mises's economic thought are particularly relevant to Ukraine. The issue is not the mechanical reduction of the role of the state, but rather the protection of private property, freedom of entrepreneurial activity, competition, the predictability of economic rules, and the limitation of monopolistic and oligarchic influence [6]. In such a model, the state should primarily create the institutional conditions necessary for the development of private initiative, investment activity, and a competitive environment.

An important element of Ludwig von Mises's concept is the interrelationship between economic and political freedom. Individual economic independence, the ability to choose one's field of activity freely, dispose of one's property, and pursue entrepreneurial initiative are regarded as essential preconditions for the functioning of an open society. In the contemporary Ukrainian context, this approach highlights the importance not only of economic liberalisation but also of developing effective institutions, advancing decentralisation, and expanding citizens' participation in economic and social decision-making.

Thus, the relevance of Ludwig von Mises's economic ideas to contemporary Ukraine lies primarily in the possibility of using selected elements of his concept to reconsider the relationship between the state and the market in the process of economic development. Under wartime conditions, an active role for the state remains objectively necessary; however, during post-war recovery, particular importance will be attached to the development of an effective institutional environment capable of ensuring the protection of private property, the development of competitive markets, support for small and medium-sized enterprises, the attraction of investment, and the promotion of private initiative.

At the same time, drawing on the economic legacy of Ludwig von Mises does not imply the mechanical application of his theoretical principles to contemporary Ukrainian realities. Rather, their significance lies in the possibility of critically reassessing the previous experience of market transformation and identifying conceptual guidelines for Ukraine's future development model — one that combines effective state institutions with economic freedom, competition, entrepreneurial initiative, and the responsibility of economic actors.

References

1. Lozhkin, B. (2016), Chetverta respublika. Chomu Yevropi potribna Ukraina, a Ukraini – Yevropa [The Fourth Republic. Why Europe Needs Ukraine and Ukraine Needs Europe], Folio, Kharkiv, Ukraine.

2. Topishko, I.I. (2017), "What model of socio-economic development should Ukraine build? A. Smith, D. Ricardo, M. Friedman... or F. List, J. Schumpeter, E. Reinert?", *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika*", №5(33), pp. 4-15, DOI: 10.25264/2311-5149-2017-5(33)-4-15.

3. Derevianko, A. (2026), "Four years of the full-scale war: how business operates in Ukraine". *European Business Association,* [Online], Available at: https://eba.com.ua/chotyry-roky-velykoyi-vijny-yak-pratsyuye-biznes-v-ukrayini/ (Accessed 13 September 2026).

4. Holubka, M.M. (2016), "The economic and educational legacy of Lviv economist Ludwig von Mises and his contribution to the economic science of Western Ukraine". *Ekonomika i suspilstvo,* vol. 3, pp. 3-6, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/1.pdf.

5. Feshchenko, V.M. and Balezhentis, A. (2021), "The evolution of neoliberalism: from theoretical origins to the contemporary transformation of its major schools". *Vcheni zapysky KNEU*. Vol. 22, pp. 80–94, doi: 10.33111/vz_kneu.22.21.01.08.054.060. (In Ukrainian).

6. Honcharuk-Cholach, T., Huryk, M. and Tomakhiv, V. (2023), "Ludwig von Mises's liberal teachings as a theoretical foundation for the post-war reconstruction of Ukraine". *Hrani*, vol. 26, no. 2, pp. 61–65, doi: 10.15421/172328. (In Ukrainian).

BIOENERGY AS A COMPONENT OF THE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S AGRARIAN ECONOMY

Roubík H., *Ph.D., Associate Professor, Dean of the Faculty of Tropical AgriSciences, Founder and Director of BioResources & Technology Division (BRT)*
Czech University of Life Sciences Prague,
Dubrova N.P.*, PhD in Economics, Associate Professor of Management and Law Department, Faculty of Management and Marketing*
Kriuchko L.S.*, PhD in Economics, Associate Professor of Marketing Department, Faculty of Management and Marketing*
Dnipro State Agrarian and Economic University

Ukraine has traditionally been one of the world's leading producers and exporters of agricultural products. However, the full-scale invasion has caused a substantial decline in agricultural production, negatively affecting not only the national economy but also global food security and increasing the risk of food crises. Military hostilities have inflicted significant losses on Ukraine's agricultural sector: the number of agricultural enterprises has decreased, production and export volumes have declined, and the financial performance of agribusiness companies has deteriorated. Large areas of agricultural land remain mined and contaminated with explosive remnants of war, meaning that demining and full restoration will require considerable time. According to AgroPortal [4], the number of profitable agricultural companies decreased by 8% in 2026. The aggregate net profit of agricultural companies in the first half of 2026 amounted to UAH 6.1 billion, which was 19% lower than in the corresponding period of 2025.

According to N. Petrukha, under such conditions, the application of bioeconomy principles may become a strategic solution for the recovery of Ukraine's agricultural sector, contributing not only to the restoration of production capacity but also to the introduction of innovative technologies and sustainable approaches into agricultural production. In view of the existing environmental challenges, the implementation of environmentally friendly technologies in agriculture is becoming increasingly important from both economic and environmental perspectives [2].

One of the key areas of investment in the agricultural sector is the development of biotechnology, which forms an important foundation of the bioeconomy. As N. Petrukha [2] notes, Ukraine's agricultural sector "requires recovery not only from the destruction caused by hostilities and occupation, but also from the long-term imbalances in agriculture resulting from the absence of an effective economic strategy for Ukraine as a whole and for the rural economy in particular." The development of the bioeconomy will contribute to the formation of a more resilient and integrated agricultural production system based on the rational use of biological resources, the introduction of innovative technologies, and improved resource efficiency [3].

Under conditions of continued destruction of Ukraine's energy system, bioenergy is becoming an important area for investment. In 2024, the National Renewable Energy Action Plan for the period up to 2030 was approved, according to which the share of renewable energy sources (RES) in gross final energy consumption is expected to reach 27% by 2030 [6]. The significant resource potential of the agricultural sector creates favourable conditions for the development of bioenergy.

As noted by Yu. Sniezhkin, G. Geletukha, and T. Zheliezna [5], Ukraine's energy potential from biomass is approximately 26 million tonnes of oil equivalent per year based on 2021 data and may increase to around 44 million tonnes of oil equivalent per year by 2050. A significant share of this potential is generated by agricultural residues and waste from livestock and crop production, making it possible to integrate energy production directly into the activities of agricultural enterprises. Under such conditions, bioenergy enables the use of agricultural residues, livestock waste, by-products of the food industry, and other types of biomass for the production of energy, biogas, and biomethane [1, 3].

Investment in the development of bioenergy will contribute to the diversification of income sources for agricultural enterprises, the transformation of waste and by-products into economic resources, and a reduction in dependence on traditional energy sources. Bioenergy can become an important component of energy infrastructure recovery, particularly in rural areas, while also strengthening energy resilience. The most promising areas include the production of biogas, biomethane, solid biofuels, and the use of agricultural residues. The development of such projects may also contribute to the formation of local value chains, the creation of new jobs, and greater energy autonomy for agricultural enterprises.

In summary, the development of bioenergy should be regarded as one of the strategic directions for the post-war recovery of Ukraine's agricultural economy. Realising the potential of bioenergy requires investment, technological modernisation, the development of appropriate infrastructure, and the improvement of state support mechanisms. The integration of bioenergy into the activities of agricultural enterprises can simultaneously contribute to strengthening their economic resilience, energy autonomy, and environmental efficiency.

References

1. Didkovska, L. (2021), "Features of the formation of bioenergy irrigated agroecosystems as a factor of diversified specialization of the agricultural sector of Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 99–103. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.99

2. Petrukha, N. (2023), "Post-war recovery of the agricultural sector of the economy on the basis of bioeconomy", *Ekonomichnyi analiz [Economic Analysis]*, vol. 33, no. 4, pp. 49–58, doi: 10.35774/econa2023.04.049.

3. Vostriakova, V.I. (2023), "Bioeconomy as a complex system of ensuring the country's sustainable development", *Business Inform*, no. 1, pp. 167–177, doi: 10.32983/2222-4459-2023-1-167-177.

4. AgroPortal.ua (n.d.), "Dvi tretyny ukrainskykh ahrokompanii prybutkovi" [Two-thirds of Ukrainian agricultural companies are profitable], [Online], available at: https://agroportal.ua/news/finansy/dvi-tretini-ukrajinskih-agrokompaniy-pributkovi (Accessed 19 September 2026).

5. Sniezhkin, Yu.F., Geletukha, G.G. and Zheliezna, T.A. (2026), "Development of bioenergy as a component of energy security and decarbonisation of Ukraine's economy", *Dopovidi Natsionalnoi Akademii Nauk Ukrainy [Reports of the National Academy of Sciences of Ukraine]*, no. 2, pp. 34–45, doi: 10.15407/dopovidi2026.02.034.

6. UABIO (2024), "Bioenerhetyka v Ukraini do 2030 roku: analiz Natsionalnoho planu dii z vidnovliuvanoi enerhetyky vzhe dostupnyi na SAF" [Bioenergy in Ukraine until 2030: analysis of the National Renewable Energy Action Plan is now available on SAF], [Online], available at: https://uabio.org/materials/16524/ (Accessed 20 September 2026).

ОРГАНІЗАЦІЙНА ГОТОВНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Шпортюк Н.Л. *к.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Впровадження інноваційних технологій публічного управління розвитком аграрного сектору потребує узгодження технічних рішень із повноваженнями, компетентностями та практиками роботи органів влади. Запровадження цифрових платформ, автоматизованого моніторингу й аналітичних інструментів передбачає зміну порядку підготовки рішень, обміну інформацією та взаємодії з агровиробниками. За відсутності відповідних організаційних умов виникає ризик відтворення попередніх

адміністративних процедур у цифровому середовищі зі збереженням їхньої складності та дублюванням функцій.

Для України дослідження цих питань пов'язане із завданнями забезпечення стійкості аграрного сектору, відновлення сільських територій та європейської інтеграції. Стратегічні орієнтири галузевого розвитку закріплено у Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. Їх реалізація актуалізує питання спроможності органів публічної влади впроваджувати зміни у власну управлінську діяльність. 1

Метою дослідження є обґрунтування змісту організаційної готовності органів публічної влади до впровадження інноваційних технологій управління розвитком аграрного сектору та визначення підходу до її оцінювання і формування.

Теоретичну основу дослідження становить концепція організаційної готовності до змін Б. Вайнера. Учений розглядає готовність як спільний психологічний стан учасників організації, що охоплює прихильність до реалізації конкретної зміни та переконаність у колективній здатності її здійснити. Такий підхід дає підстави розмежовувати наявність ресурсів і готовність колективу використати їх для перебудови діяльності. Водночас застосування цієї концепції до публічного управління аграрним сектором потребує врахування нормативно визначених повноважень, міжвідомчих залежностей та відповідальності за управлінські рішення. 2

Методологічно доцільно поєднати інституційний, системний і поведінковий підходи. Інституційний підхід дозволяє дослідити відповідність нових технологій установленим правилам та розподілу компетенцій. Системний підхід спрямовує увагу на взаємозалежність кадрового забезпечення, інформаційної інфраструктури й управлінських процедур. Поведінковий підхід пояснює, як сприйняття змін, довіра до керівництва та досвід працівників впливають на практичне використання нововведень.

У межах дослідження пропонується розглядати організаційну готовність органу публічної влади як узгодженість колективної налаштованості на впровадження конкретної інновації з організаційними умовами її реалізації. При цьому психологічну готовність і забезпеченість впровадження слід оцінювати окремо. Позитивне ставлення працівників до цифрового інструменту може поєднуватися з недостатністю ресурсів, а належне технічне оснащення може супроводжуватися нерозумінням мети змін.

Інноваційні технології управління в цьому контексті охоплюють цифрові засоби роботи з даними, сценарне планування, проєктні методи та процедури спільного вироблення рішень. Орієнтиром для їх організаційного забезпечення є рамкова модель цифрового урядування ОЕСР, яка передбачає цифровізацію на етапі проєктування політики й послуг, використання даних, платформний підхід, відкритість, орієнтацію на користувача та проактивність. Для досліджуваної проблематики це означає необхідність оцінювати готовність органу влади до зміни всього управлінського процесу, у межах якого застосовуватиметься технологія. 3

Для практичного оцінювання пропонується виокремити п'ять взаємопов'язаних складових організаційної готовності.

Інституційно-процедурна складова характеризує визначеність повноважень, відповідальності та порядку взаємодії учасників впровадження. Її оцінювання має охоплювати наявність узгоджених процедур обміну даними, відповідальних за їхню якість і правил використання аналітичних результатів. Наприклад, запровадження цифрового моніторингу потреб агровиробників потребує встановлення того, хто перевіряє інформацію, оновлює її та готує на цій основі управлінські пропозиції.

Кадрово-компетентнісна складова відображає здатність працівників виконувати змінені посадові завдання. Поряд із навичками користування програмним забезпеченням необхідні вміння оцінювати достовірність даних, інтерпретувати аналітичні показники та враховувати специфіку аграрного виробництва. Доцільно

перевіряти ці компетентності через виконання практичних завдань, пов’язаних із конкретною технологією, що впроваджується.

Мотиваційно-психологічна складова охоплює розуміння мети нововведення, готовність брати участь у його реалізації та впевненість працівників у можливості опанувати нові процедури. Потенційними причинами опору можуть бути очікування додаткового навантаження, невизначеність відповідальності або недостатня підтримка під час навчання. Виявлення цих причин дозволяє обирати адресні заходи: уточнення посадових завдань, наставництво, перегляд навантаження чи залучення працівників до апробації інструментів.

Ресурсно-технологічна складова визначає забезпеченість впровадження фінансуванням, технічною підтримкою, якісними даними та часом працівників. Для управління в умовах воєнних загроз особливого значення набувають резервування інформації та можливість продовжувати критичні операції за перебоїв зв’язку або електропостачання. Витрати на супровід, оновлення та навчання доцільно враховувати вже під час вибору технології.

Координаційна складова характеризує готовність органу влади погоджувати дії з іншими установами, територіальними громадами, науковими організаціями та агровиробниками. Її проявами є визначені канали комунікації, узгоджені строки обміну інформацією та процедури опрацювання пропозицій користувачів. Для аграрного сектору така взаємодія має враховувати сезонність виробництва, відмінності між господарствами та нерівномірність цифрової доступності сільських територій.

Оцінювання зазначених складових доцільно проводити стосовно конкретного нововведення. Орган влади може бути підготовленим до запровадження електронного приймання звернень і водночас не мати достатніх компетентностей для використання прогнозної аналітики. Пропонується поєднувати аналіз документів і робочих процедур, опитування працівників та перевірку виконання типових завдань. Розбіжності між оцінками керівництва й виконавців слід розглядати як підставу для додаткового з’ясування бар’єрів.

Результатом діагностики має стати профіль готовності з визначенням критичних обмежень. Зведення всіх характеристик до одного середнього показника може приховувати проблему, яка блокує впровадження. Зокрема, високий рівень мотивації та належне обладнання не усувають наслідків неврегульованого доступу до необхідних даних. Тому рішення про початок апробації варто пов’язувати з виконанням мінімальних вимог щодо повноважень, безпеки, ресурсів і відповідальних осіб.

Формування готовності пропонується здійснювати послідовно: визначення управлінського завдання, діагностика обмежень, підготовка працівників і процедур, пілотне впровадження, оцінювання результатів та коригування. Наприклад, перед апробацією цифрового інструменту визначення потреб агровиробників у підтримці необхідно погодити склад даних, порядок їх перевірки та спосіб використання результатів. Пілотування дозволить оцінити тривалість опрацювання інформації, кількість помилок, навантаження на працівників і доступність процедури для господарств.

Організаційну готовність доцільно включати до механізму впровадження інновацій як окремий об’єкт управління. Запропонований підхід пов’язує оцінювання колективної налаштованості на зміни з перевіркою конкретних умов їх реалізації та дає змогу обґрунтувати послідовність підготовчих заходів. Подальша емпірична перевірка має бути спрямована на визначення того, які поєднання зазначених складових забезпечують стале використання інноваційних технологій органами публічної влади, залученими до управління розвитком аграрного сектору.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з

її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. Текст документа.

2. Weiner B. J. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*. 2009. Vol. 4. Article 67. DOI: 10.1186/1748-5908-4-67.

3. OECD. *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*. OECD Public Governance Policy Papers. 2020. No. 02. Paris : OECD Publishing. DOI: 10.1787/f64fed2a-en.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Шпортюк Н.Л. *к.держ.упр., доцент*
Кузнецов О.В. *аспірант*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Реформування місцевого самоврядування створює нові організаційні умови для розвитку аграрного сектору України. Територіальні громади ухвалюють рішення щодо місцевої інфраструктури, просторового планування, використання комунальних ресурсів і підтримки підприємницьких ініціатив, які впливають на діяльність сільськогосподарських виробників. Водночас реалізація цих можливостей залежить від управлінської спроможності органів місцевого самоврядування, якості інформаційного забезпечення та узгодженості дій із державними й регіональними інституціями. Воєнні ризики та обмеженість ресурсів посилюють потребу в інструментах, які дозволяють обґрунтовано визначати пріоритети місцевого розвитку.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення механізмів місцевого самоврядування через упровадження інноваційних технологій управління розвитком аграрного сектору в умовах децентралізації та європейської інтеграції України. Методологічну основу становлять системний підхід, аналіз стратегічних документів та узагальнення європейських практик територіального розвитку.

Поєднання галузевих і територіальних пріоритетів відображено у Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року [1]. На рівні громади таке поєднання потребує врахування взаємозалежності аграрного виробництва, зайнятості населення, транспортної доступності та якості місцевих послуг. Підтримку аграрних ініціатив доцільно оцінювати за їхнім внеском у розвиток території, зокрема за доступністю створеної інфраструктури для різних виробників і можливостями розширення місцевої переробки.

Децентралізація посилює роль громад у розв’язанні цих завдань, проте передавання повноважень потребує відповідного ресурсного забезпечення. У дослідженні OECD щодо регіонального та муніципального врядування в Україні виявлено нерівномірність спроможності громад здійснювати стратегічне планування, бюджетування та управління інвестиціями. Серед напрямів удосконалення визначено розвиток кадрового потенціалу, міжмуніципального співробітництва й оцінювання результативності [2]. Отже, впровадження інноваційних управлінських технологій необхідно пов’язувати зі змінами процедур роботи, розподілу відповідальності та взаємодії учасників місцевого розвитку.

Пропонуємо розглядати механізм управління розвитком аграрного сектору в громаді як узгоджену систему повноважень, інформаційних ресурсів, партнерських відносин і процедур реалізації проєктів. Його формування має починатися з визначення конкретної проблеми, наприклад обмеженого доступу малих виробників до ринків збуту або недостатніх можливостей зберігання продукції. Для кожної проблеми слід установити очікуваний результат, відповідальних виконавців і джерела фінансування. Орган

місцевого самоврядування координує спільні ініціативи в межах своєї компетенції, тоді як виробники самостійно ухвалюють господарські рішення.

Інформаційно-аналітична складова запропонованого механізму передбачає використання актуальних даних про інфраструктуру, потреби аграрного бізнесу, доступні програми підтримки та місцеві ресурси. Геоінформаційні інструменти можуть застосовуватися для оцінювання транспортної доступності й обґрунтування розміщення інфраструктурних об'єктів. Електронний облік проєктних пропозицій дозволяє зіставляти потреби з можливостями фінансування та відстежувати виконання рішень. Практична цінність цифровізації залежить від достовірності даних, регулярності їх оновлення та використання отриманих результатів у плануванні.

Організаційне забезпечення доцільно посилювати через співробітництво територіальних громад. Для підготовки складних проєктів пропонується формувати спільні команди, які забезпечуватимуть економічне обґрунтування, пошук партнерів і супровід реалізації ініціатив. Такий підхід може бути корисним для розвитку логістичної інфраструктури та консультаційної підтримки виробників. Його застосування потребує погодження внесків учасників, відповідальності за виконання завдань і правил користування результатами. Залучення зовнішніх експертів варто поєднувати з навчанням працівників громад.

Євроінтеграційний напрям удосконалення місцевого врядування пов'язаний з адаптацією принципів LEADER, які передбачають ініціативу місцевих учасників, партнерство, територіально орієнтовані стратегії, співробітництво та інноваційність у місцевому контексті [3]. Для українських громад доцільним є створення партнерських груп за участю самоврядування, фермерів, переробних підприємств, громадських організацій і закладів освіти. Такі групи можуть визначати спільні потреби, обговорювати проєктні пропозиції та брати участь в оцінюванні результатів. Адаптація принципів LEADER має враховувати українське законодавство й умови конкретних програм підтримки.

Результативність партнерства залежить від прозорості відбору ініціатив. Пропонується враховувати кількість потенційних користувачів, доступність результатів для малих виробників, обґрунтованість витрат і можливість подальшого утримання створених об'єктів. Представництво різних груп та врегулювання конфліктів інтересів зменшують ризик підпорядкування місцевих пріоритетів інтересам окремих підприємств. Фінансове планування має охоплювати весь життєвий цикл проєкту, включно з експлуатаційними витратами після завершення зовнішнього фінансування.

Упровадження запропонованого механізму доцільно розпочинати з пілотного проєкту, попередньо визначивши вихідний стан і показники результативності. Такими показниками можуть бути скорочення часу підготовки проєктних заявок, розширення доступу виробників до послуг або фактичне використання нової інфраструктури. Зміни зайнятості й бюджетних надходжень необхідно аналізувати з урахуванням безпекових та ринкових чинників, які також впливають на місцеву економіку.

Удосконалення механізмів місцевого самоврядування у сфері аграрного розвитку потребує узгодження повноважень громад із їхніми ресурсами та управлінськими можливостями. Запропонований підхід поєднує використання даних, міжмуніципальне співробітництво й партнерську участь у межах послідовного проєктного циклу. Його подальше дослідження передбачає перевірку в громадах із різною ресурсною спроможністю та визначення умов, за яких ці інструменти забезпечують стійкі результати.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024

№ 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80 (дата звернення: 24.09.2026).

2. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

3. EU CAP Network. *Making the seven LEADER principles work. Outputs from the LEADER Thematic Group*. June 2023. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/sites/default/files/publications/2023-06/EUCAPNetwork_Report_MakingsevenLeaderprincipleswork_230620.pdf (дата звернення: 24.09.2026).

СЕКЦІЯ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ НА РИНКУ

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА

***Вирвіч Б.С**., магістрант*
*Науковий керівник**: Юрченко Н.І**., к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби, трансформації споживчих потреб та прискореного розвитку цифрових технологій. Економічна нестабільність вимагає від суб'єктів господарювання не лише оперативного реагування на кризові явища, але й формування механізмів їх прогнозування та попередження. За таких умов традиційні маркетингові інструменти потребують доповнення сучасними цифровими технологіями, які дають змогу швидше отримувати й аналізувати інформацію, прогнозувати поведінку споживачів та адаптувати маркетингові рішення до змін ринку.

Особливої актуальності набуває формування антикризового синергетичного ефекту, що передбачає отримання додаткового результату завдяки комплексному та взаємоузгодженому застосуванню різних маркетингових технологій. При цьому маркетинг стає не лише інструментом стимулювання продажів, а важливою складовою системи стратегічного та антикризового управління підприємством.

Серед технологій, що мають найбільший потенціал для антикризового маркетингового управління, слід виділити штучний інтелект, Big Data, CRM-системи, предиктивну аналітику, автоматизацію маркетингових процесів, персоналізований маркетинг та омніканальні комунікації. Сучасні дослідження маркетингової практики підтверджують активне поширення штучного інтелекту, інструментів персоналізації та інтеграції клієнтських даних у діяльності маркетингових підрозділів [1].

Використання штучного інтелекту дає можливість підприємствам автоматизувати значну частину операційної маркетингової діяльності, аналізувати поведінку споживачів, здійснювати сегментацію аудиторії та формувати персоналізовані пропозиції. Штучний інтелект також може застосовуватися для прогнозування попиту, підготовки контенту, оптимізації рекламних кампаній і підтримки клієнтських комунікацій.

Другим важливим напрямом є використання Big Data та маркетингової аналітики. Накопичення й аналіз значних масивів даних дозволяють виявляти зміни споживчої поведінки, оцінювати ефективність маркетингових кампаній, визначати перспективні сегменти ринку та прогнозувати можливі ризики. У контексті антикризового управління це забезпечує перехід від реактивної моделі, коли підприємство реагує на кризу після її виникнення, до превентивної моделі, орієнтованої на раннє виявлення негативних тенденцій.

Вагому роль відіграють CRM-системи, використання яких сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища взаємодії з клієнтами. У кризових умовах особливого значення набуває не лише залучення нових покупців, але й утримання існуючих. Систематизація даних про клієнта, історію його покупок, запити та особливості взаємодії створює можливості для персоналізації маркетингової пропозиції та зміцнення споживчої лояльності.

Не менш важливим інструментом є омніканальний маркетинг, який забезпечує інтеграцію різних каналів комунікації в єдину систему взаємодії зі споживачем. Вебсайти, соціальні мережі, електронна пошта, месенджери, мобільні застосунки та традиційні

канали продажу мають функціонувати узгоджено. Це дозволяє підприємству забезпечувати безперервність комунікації та швидко адаптувати способи взаємодії відповідно до поведінки клієнтів.

Дослідження сучасного клієнтського досвіду показують, що поєднання цифровізації, автоматизації та технологій штучного інтелекту створює можливості для одночасного вдосконалення обслуговування та оптимізації витрат [2].

У зв'язку з цим впровадження маркетингових інновацій у систему антикризового управління доцільно здійснювати поетапно: проводити діагностику маркетингового середовища; визначати основні ризики та проблемні напрями; формувати систему збору й аналізу маркетингових даних; обирати необхідні цифрові технології; інтегрувати їх у бізнес-процеси; встановлювати ключові показники ефективності та постійно контролювати отримані результати.

Отже, інноваційні маркетингові технології є важливою складовою формування сучасної системи антикризового управління підприємством. Їх використання дозволяє підвищити оперативність маркетингових рішень, покращити якість взаємодії зі споживачами, оптимізувати витрати та зменшити негативний вплив кризових факторів [2].

Антикризовий синергетичний ефект досягається насамперед завдяки інтеграції CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту, предиктивної аналітики, автоматизації та омніканальних комунікацій. Подальший розвиток такого підходу сприятиме переходу підприємств від реагування на наслідки кризових явищ до їх прогнозування, попередження та формування адаптивної моделі маркетингового управління.

Література:

1. Дьячук І. В., Бурдяк О. М., Романюк Н. В. Довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності брендів у глобальному ринковому середовищі. Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. 2025. 47. 225-231.

2. Карпик Я. М., Пурей Є. Ю. Діджиталізація маркетингової діяльності в умовах інноваційних змін. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 4. С. 119–127. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.14.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕКЛАМНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Галеміна Н. О., *здобувач вищої освіти*
Науковий керівник: ***Дронова Т. С.,*** *к.е.н., доцент кафедри маркетингу*
Університет митної справи та фінансів

У сучасному розвитку роздрібної торгівлі дедалі більше посилюється конкуренція, активно поширюються цифрові технології, а споживчій попит зазнає постійних змін. Нинішні рекламні комунікації підприємств сприяють приверненню уваги споживачів і підтриманню взаємодії з цільовою аудиторією. Вони забезпечують поширення про товари, послуги та торговельні марки, тому потребують безперервного вдосконалення. Сучасний ритейл вирізняється тим, що рекламна діяльність починає переходити від переважного використання традиційних каналів до більш комплексного застосування цифрових засобів комунікації.

Під час процесу прийняття рішення про купівлю споживачем значного впливу надає рекламна комунікація. До характеристик рекламних комунікацій відносяться: своєчасність, доступність, інформативність та відповідність цільової аудиторії [1]. Одним з інструментів даної взаємодії є реклама, адже спрямовується на поширенні інформації про товари, послуги або торговельну марку. Кінцевим результатом реклами має стати

привернення уваги споживача, формування його інтересу та стимулювання лояльної поведінки.

Цифровізація значно впливає на рекламні комунікації в сфері роздрібної торгівлі. Цифрові технології надають бізнесам можливість швидко поширювати інформацію, використовувати різноманітні канали комунікації, персоналізувати рекламні повідомлення та отримувати дані про реакцію споживача. Серед цифрових інструментів, які використовуються в маркетинговій діяльності, можна зазначити пошукове просування, контекстну і таргетовану рекламу, соціальні мережі, e-mail-маркетинг, контент-маркетинг, відеомаркетинг, мобільні комунікації та інструменти веб-аналітики [2].

Розвиток рекламних комунікацій у сфері роздрібної торгівлі в умовах цифровізації вирізняється кількома взаємозалежними особливостями, а саме: оперативністю, персоналізацією, інтерактивністю, омніканальністю, візуалізацією, аналітичністю та адаптивністю (табл. 1).

Однією з ключових тенденцій розвитку рекламних комунікацій у роздрібній торгівлі є омніканальність. Омніканальність — це наскрізна, єдина комунікація з клієнтом, яка зберігає суть діалогу незалежно від того, де він відбувається [4]. Завдяки такому підходу для підприємства забезпечується послідовна комунікація зі споживачем через будь-який канал. У результаті межа між традиційною та цифровою рекламою поступово стає менш вираженою, а рекламні комунікації формуються як єдина система взаємодії підприємства з аудиторією.

Також необхідною серед рекламних комунікацій є персоналізація, адже тут використовуються дані про інтереси, попередні покупки та поведінку споживачів. Завдяки цій інформації формуються рекламні повідомлення для окремих сегментів аудиторії. На противагу традиційній масовій рекламі, цифрова дозволяє більш точно визначати цільову аудиторію та адаптовувати зміст повідомлень відповідно до її особливостей. Персоналізований підхід також пов’язаний із використанням CRM-систем, технологій аналізу даних та таргетованої реклами.

Таблиця 1

Основні особливості розвитку рекламних комунікацій у роздрібній торгівлі в умовах цифровізації

Особливість	Характеристика прояву в ритейлі	Основні цифрові інструменти
Оперативність	Швидке поширення інформації про асортимент, ціни, акційні пропозиції та зміни в діяльності торговельного підприємства	Соціальні мережі, мобільні застосунки, e-mail-розсилки
Персоналізація	Адаптація рекламних повідомлень до інтересів, потреб і поведінки окремих груп споживачів	CRM-системи, таргетована реклама, Big Data
Інтерактивність	Безпосередня взаємодія споживача з рекламним контентом та можливість отримання зворотного зв’язку	Соціальні мережі, чат-боти, опитування, інтерактивний контент
Омніканальність	Поєднання цифрових та традиційних каналів комунікації в єдину систему взаємодії зі споживачем	Сайти, мобільні застосунки, соціальні мережі, магазини
Візуалізація	Активне використання фото-, відео- та мультимедійного контенту для привернення уваги споживачів	Відеореклама, Stories, Reels, банери
Аналітичність	Збір, систематизація та аналіз інформації про охоплення, взаємодію аудиторії та результати рекламних кампаній	Google Analytics, рекламні кабінети, CRM-системи
Адаптивність	Швидке коригування рекламних повідомлень і каналів комунікації залежно від змін ринкового середовища та поведінки споживачів	Digital-аналітика, A/B-тестування, автоматизація рекламних кампаній

Джерело: складено автором за [2; 3]

Соціальні мережі та контент-маркетинг — це сучасні рекламні комунікації, де соціальні платформи надають можливість підприємствам не лише поширювати рекламну інформацію, але й підтримувати постійний контакт із споживачами, отримувати зворотний зв'язок та формувати інформаційне середовище навколо їхньої торговельної марки. Разом із цим зростає значення візуального контенту: короткі відео та фото, які приваблюють яскравою та інформаційною картинкою, Stories та інші формати — усе це швидко привертає увагу користувача. Тому дедалі частіше рекламні повідомлення поєднують з інформаційним та розважальним контентом.

Вкрай важливою серед маркетингових комунікацій постає роль аналітичності та автоматизації рекламної діяльності. Цифрові канали дозволяють збирати інформацію про кількість переглядів рекламних повідомлень, переходи на сайт через посилання, залишене у рекламі, тобто взаємодію користувачів, та інші показники. Якщо бізнес матиме такі показники, можна буде оцінювати результативність комунікацій та визначати зміни у поведінці цільової аудиторії. Автоматизація покращує роботу з аналітикою і дозволяє оптимізувати окремі процеси рекламної діяльності та якісніше працювати з великими обсягами інформації, мінімізуючи часові витрати [3].

В умовах нестабільного ринкового середовища важливого значення набуває адаптивність рекламних комунікацій. Особливо необхідним стає здатність швидко адаптовуватись у стані війні, адже неможливо передбачити ді Антикризове управління передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на негативні зміни зовнішнього середовища, координувати діяльність та адаптувати використовувані інструменти відповідно до ситуації. Для маркетингової діяльності це означає необхідність своєчасного коригування комунікацій, зміни рекламних повідомлень та вибору найбільш актуальних каналів взаємодії зі споживачами [5].

Цифрові технології створюють для цього відповідні можливості, оскільки забезпечують швидке оновлення інформації, оперативне поширення рекламних повідомлень та постійний моніторинг реакції аудиторії. Тому адаптивність може розглядатися як важлива характеристика сучасних рекламних комунікацій, особливо в умовах економічної нестабільності. Здатність швидко змінювати комунікаційну активність відповідно до ринкової ситуації сприяє підтриманню контакту з цільовою аудиторією та безперервності маркетингової діяльності.

При комплексному використанні цифрових інструментів у рекламних комунікаціях поєднуються переваги окремих каналів і технологій, завдяки чому формується синергетичний ефект маркетингової діяльності. Серед головних трендів цього процесу можна виділити розвиток омніканальності, персоналізацію рекламного впливу, активне застосування соціальних мереж і мультимедійного контенту, посилення ролі аналітики та автоматизацію маркетингових процесів. Цифрові інструменти допомогають легко адаптовуватись до змін ринкових умов у сфері реклами. Зазначені характеристики задають сучасний вектор розвитку реклами в роздрібній торгівлі та створюють базу для безперервної модернізації маркетингових комунікацій.

Література:

1. Васильченко М. Рекламні комунікації в маркетинговій діяльності підприємств роздрібної торгівлі. ДТЕУ, 2025 (с. 23). URL:https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bb9e188b-f8d5-4843-94e3-db98b3b1ea45/content (Дата звернення 20.09.2026)

2. Інтернет стаття «Digital маркетинг: основні поняття та інструменти». URL: https://seomarket.ua/blog/digital-marketynh-osnovni-poniattia-ta-instrumenty/?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення 20.09.2026)

3. Борисенко О. Є. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 73. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5888/5827 (Дата звернення 20.09.2026)

4. Інтернет стаття «Що таке омніканальність в бізнесі і як вона упорядковує взаємодію з клієнтом». URL: https://ce.smart-it.com/blog-post/what-is-omnichannel/ (Дата звернення 21.09.2026)

5. Ященко О. Антикризовий маркетинг: ефективні стратегії у періоди економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 73.

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5923/5861 (Дата звернення 21.09.2026)

ВІД РЕКЛАМИ ДО ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Григоренко О.М., *магістр*
Науковий керівник: ***Кадирус І.Г.****, к.е.н., доцент,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Сучасний розвиток маркетингових комунікацій характеризується активним упровадженням цифрових технологій, розширенням каналів взаємодії зі споживачами та зростанням ролі персоналізованого контенту. Підприємства отримують можливість одночасно використовувати традиційні й цифрові засоби комунікації, поєднуючи рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, прямий маркетинг із соціальними мережами, контент-маркетингом, e-mail-маркетингом, influencer-маркетингом та іншими цифровими інструментами. Така трансформація змінює підходи до формування комунікаційної політики підприємства та потребує узгодженого використання різних каналів для забезпечення цілісної взаємодії з цільовими аудиторіями.

Маркетингові комунікації доцільно розглядати як систему взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями, спрямовану на передавання інформації про підприємство, його товари та послуги, формування позитивного ставлення до бренду та стимулювання бажаної поведінки споживачів. Водночас сучасна концепція інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає узгоджене використання різних каналів і засобів комунікації для формування цілісного інформаційного образу підприємства. Інтеграція комунікаційних інструментів дає змогу посилити цільову спрямованість звернень та підвищити ефективність взаємодії підприємства з учасниками маркетингового процесу [1].

Традиційно комплекс маркетингових комунікацій підприємства охоплює рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, персональний продаж і прямий маркетинг. Проте розвиток цифрового середовища суттєво розширив цей перелік. До сучасних інструментів належать пошуковий маркетинг, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, e-mail-маркетинг, influencer-маркетинг, мобільний маркетинг, відеомаркетинг, чат-боти, маркетингова автоматизація, персоналізовані цифрові комунікації та використання аналітичних технологій. Дослідження О. Гуменної підтверджує посилення ролі цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій, зокрема розвиток Інтернет-маркетингу та крауд-маркетингу [2].

Важливою тенденцією є активне використання соціальних мереж як каналу двосторонньої комунікації. На відміну від традиційної реклами, соціальні медіа дають підприємству можливість не лише поширювати інформаційні повідомлення, а й отримувати безпосередній зворотний зв'язок від споживачів. Контент-маркетинг при цьому спрямований на створення корисного та релевантного контенту, який забезпечує формування довіри до підприємства та підтримує довгострокові відносини з аудиторією. Важливим доповненням стає influencer-маркетинг, за якого комунікаційний вплив здійснюється через осіб, які мають сформовану аудиторію та авторитет у певній тематичній сфері.

Окремого значення набуває персоналізація маркетингових комунікацій. Використання CRM-систем, цифрової аналітики та технологій обробки даних дає змогу сегментувати споживачів і формувати для різних груп більш релевантні комунікаційні повідомлення. Новим напрямом розвитку є використання штучного інтелекту для автоматизації створення контенту, аналізу поведінки споживачів, прогнозування їхніх потреб та оптимізації рекламних кампаній. Сучасні дослідження стратегій маркетингових комунікацій підприємств також виокремлюють data-driven маркетинг та штучний інтелект як важливі складові цифрового бізнес-середовища.

Водночас цифровізація не означає повної відмови від традиційних інструментів. Ефективність комунікаційної політики підприємства значною мірою залежить від оптимального поєднання онлайн- та офлайн-каналів. Дослідження науковців свідчать про зміну пропорцій використання комунікаційних засобів на користь digital-технологій, проте підкреслює актуальність інтеграції онлайн- та офлайн-інструментів у межах системи маркетингових комунікацій [3].

Таким чином, сучасні маркетингові комунікації підприємства характеризуються цифровізацією, персоналізацією, інтерактивністю та орієнтацією на формування довгострокових відносин зі споживачами. Ефективна комунікаційна політика передбачає не механічне збільшення кількості використовуваних каналів, а їх стратегічне поєднання відповідно до цілей підприємства та особливостей цільової аудиторії. Перспективним напрямом удосконалення маркетингових комунікацій є формування інтегрованої системи, у якій традиційні засоби просування доповнюються цифровими технологіями, аналітикою даних, персоналізацією та інструментами штучного інтелекту. Саме така інтеграція створює передумови для підвищення результативності комунікаційної діяльності підприємства та зміцнення його взаємодії зі споживачами.

Література:

1. Мостенська Т. Особливості побудови інтегрованих маркетингових комунікацій. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Ч.1. Вип. 43. С. 13-20. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.43.2016.110696

2. Гуменна О. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2016. № 1(1). С.48–53. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739112016124787.

3. Скригун Н.П., Розумей С.Б., Молін Н.О. Онлайн та офлайн інструменти в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Маркетинг і цифрові технології. № 22. Том 6. 2022. С. 49-61.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МАРКЕТОЛОГА

Дресь Є.Р., *здобувач*
Науковий керівник: ***Крючко Л.С.,*** *к.е.н., доцент,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасному світі цифрові технології стрімко змінюють підходи до ведення бізнесу, комунікації з аудиторією та просування товарів і послуг. Однією з найбільш помітних технологій останніх років став штучний інтелект (ШІ). Якщо раніше його використання переважно асоціювалося з науковими дослідженнями, програмуванням та автоматизацією складних процесів, то сьогодні ШІ активно застосовується у сфері маркетингу. Він допомагає аналізувати поведінку споживачів, створювати контент, прогнозувати попит, персоналізувати рекламу та автоматизувати значну частину щоденних завдань маркетолога.

Актуальність цієї теми пов’язана з тим, що сучасний споживач щодня стикається з величезною кількістю інформації та рекламних повідомлень. Через це компаніям стає дедалі складніше привернути увагу потенційного клієнта. Традиційних рекламних інструментів уже недостатньо, тому бізнес шукає способи краще зрозуміти свою аудиторію та запропонувати їй саме той контент, який відповідає її потребам. Саме тут штучний інтелект стає важливим інструментом маркетолога.

Однією з головних переваг ШІ є його здатність швидко працювати з великими масивами даних. Маркетологи щодня отримують інформацію про перегляди, покупки, пошукові запити, реакції користувачів у соціальних мережах та інші показники. Людині складно самостійно проаналізувати таку кількість інформації за короткий час. Штучний інтелект може знаходити закономірності в цих даних і допомагати визначати, які товари цікавлять споживачів, у який момент вони найчастіше здійснюють покупки та який контент викликає найбільшу реакцію. Таким чином, рішення маркетолога можуть ґрунтуватися не лише на інтуїції, а й на аналізі реальної поведінки аудиторії [1].

Ще одним важливим напрямом використання ШІ є персоналізація маркетингу. Сучасні споживачі очікують, що компанії розумітимуть їхні інтереси та пропонуватимуть релевантні товари й послуги. Алгоритми можуть аналізувати попередні покупки, переглянуті сторінки, пошукові запити та інші сигнали, щоб формувати персоналізовані рекомендації. Наприклад, інтернет-магазин може запропонувати клієнту товари, схожі на ті, які він уже переглядав або купував. Для бізнесу це створює можливість зробити комунікацію більш адресною, а для споживача - швидше знаходити потрібні продукти.

Штучний інтелект також активно використовується для створення маркетингового контенту. Сучасні AI-сервіси можуть допомагати маркетологам генерувати ідеї для рекламних кампаній, писати тексти для соціальних мереж, створювати варіанти заголовків, описів товарів та рекламних повідомлень.

Водночас важливо розуміти, що штучний інтелект не повинен повністю замінювати маркетолога. Навіть якщо технологія може швидко створити текст або запропонувати десятки рекламних ідей, вона не завжди здатна повністю зрозуміти культурний контекст, емоції аудиторії та особливості конкретного бренду. Маркетинг - це не лише аналіз даних, а й творчість, комунікація та розуміння людей. Саме тому найбільш ефективною моделлю може бути співпраця людини та ШІ: технологія виконує рутинну й аналітичну роботу, а маркетолог приймає стратегічні рішення, перевіряє результати та відповідає за кінцевий креатив [2].

Окремої уваги потребують і ризики використання штучного інтелекту в маркетингу. По-перше, надмірна автоматизація може призвести до появи однотипного контенту, який втрачає індивідуальність. Якщо всі бренди використовуватимуть однакові інструменти та схожі підходи, споживачеві буде складніше помітити відмінності між ними. По-друге, важливим питанням є конфіденційність даних. Персоналізована реклама базується на інформації про поведінку користувачів, тому компанії повинні відповідально ставитися до збору та використання таких даних. Крім того, AI-інструменти можуть створювати неточну або неправдиву інформацію, тому результати їхньої роботи потребують перевірки людиною.

Ще одним напрямом використання штучного інтелекту в маркетингу є прогнозування поведінки споживачів. На основі вже наявних даних алгоритми можуть допомагати визначати можливі зміни попиту, інтереси цільової аудиторії та ймовірність здійснення покупки. Наприклад, компанія може використовувати такі технології для прогнозування того, які товари матимуть більший попит у певний період, або для визначення клієнтів, які можуть бути зацікавлені в повторній покупці. Це дозволяє бізнесу швидше реагувати на зміни ринку та більш обґрунтовано планувати маркетингові активності [3].

Значні можливості відкриваються і в роботі із соціальними мережами. Маркетолог може використовувати AI-інструменти для пошуку ідей для публікацій, аналізу реакцій

аудиторії, створення візуального контенту, написання сценаріїв для коротких відео та підготовки рекламних повідомлень. Крім того, штучний інтелект може допомагати аналізувати, які формати контенту отримують більше переглядів, коментарів або поширень. Завдяки цьому SMM-фахівець може швидше тестувати різні ідеї та коригувати контент-стратегію відповідно до отриманих результатів [4].

ШІ може бути корисним і під час запуску рекламних кампаній. Він здатний допомагати з вибором аудиторій, аналізом ефективності рекламних оголошень та пошуком найбільш результативних варіантів текстів і креативів. Маркетолог при цьому отримує можливість швидше протестувати декілька варіантів реклами та визначити, які з них краще працюють. Особливо актуальним це є для цифрового маркетингу, де результати рекламних кампаній можна постійно вимірювати та змінювати стратегію на основі отриманих даних.

Важливим результатом поширення ШІ стає і зміна самої роботи маркетолога. Якщо раніше значна частина робочого часу могла витрачатися на виконання повторюваних завдань, то сьогодні частину таких процесів можна автоматизувати. Це дає спеціалісту більше часу для розробки стратегії, пошуку нових ідей, роботи з брендом та комунікації з клієнтами. Водночас це означає, що сучасному маркетологу недостатньо просто знати традиційні інструменти просування. Важливо також розуміти принципи роботи AI-сервісів, уміти правильно формулювати запити до них, перевіряти отриману інформацію та оцінювати якість результату [5].

Таким чином, використання штучного інтелекту поступово змінює не лише окремі маркетингові процеси, а й вимоги до самого фахівця. Маркетолог майбутнього має поєднувати знання про споживачів, ринок і брендинг із цифровими навичками та вмінням працювати з новими технологіями. При цьому важливо не покладатися на ШІ без перевірки, а використовувати його як інструмент, який допомагає людині працювати швидше та ефективніше.

Література:

1. «AI Will Shape the Future of Marketing» - Harvard Division of Continuing Education URL: https://professional.dce.harvard.edu/blog/ai-will-shape-the-future-of-marketing/
2. «The State of AI: Global Survey 2026» - McKinsey & Company URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
3. «Що таке штучний інтелект у маркетингових дослідженнях?» - LinkedIn URL: https://ua.linkedin.com/pulse/what-artificial-intelligence-marketing-research-insightsopinion-skqac?tl=uk
4. «8 AI Marketing Trends Reshaping the Industry in 2026» - Creatify URL: https://creatify.ai/blog/ai-marketing-trends-reshaping-the-industry
5. «ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ РЕВОЛЮЦІОНІЗУЄ МАРКЕТИНГ: 5 ТРЕНДІВ AI МАРКЕТИНГУ ТА ЯК ЇХ ВИКОРИСТОВУВАТИ» URL: https://marketer.ua/ua/how-artificial-intelligence-revolutionizes-marketing-5-trends/

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Євіч Д.В., *магістрант*
Науковий керівник: ***Крючко Л.С.,*** *к.е.н., доцент,*
Дніпровський державний аграрний університет

Сучасне бізнес-середовище характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, трансформацією моделей поведінки споживачів та посиленням конкуренції між підприємствами. Цифровізація змінює не лише способи комунікації підприємств із

цільовими аудиторіями, а й підходи до формування маркетингових стратегій, управління клієнтськими відносинами, аналізу ринку та прийняття управлінських рішень. За таких умов традиційна маркетингова стратегія, побудована переважно на використанні офлайн-каналів та періодичному проведенні маркетингових досліджень, потребує адаптації до динамічного цифрового середовища. Цифрова трансформація стає одним із ключових чинників перегляду маркетингових пріоритетів підприємств та формування нових механізмів створення цінності для споживачів.

Маркетингову стратегію підприємства доцільно розглядати як довгостроковий комплексний план маркетингової діяльності, спрямований на досягнення визначених ринкових цілей шляхом формування конкурентних переваг, задоволення потреб цільових споживачів та ефективного використання маркетингових ресурсів. В умовах цифрової трансформації її зміст розширюється, оскільки підприємство отримує доступ до значного масиву даних про поведінку споживачів, результати комунікацій, характеристики попиту та ефективність окремих маркетингових інструментів. Відповідно, стратегічні рішення дедалі більше повинні ґрунтуватися на даних, а не лише на інтуїції чи попередньому досвіді менеджменту.

Сучасні дослідження українських науковців підкреслюють необхідність стратегічного підходу до розвитку digital-маркетингу. Зокрема, стратегічна трансформація маркетингової діяльності передбачає використання data-driven підходів, персоналізацію комунікацій, розвиток омніканальності та інтеграцію цифрових інструментів у загальну систему стратегічного планування підприємства [1]. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію не як окремий напрям маркетингової діяльності, а як системну зміну принципів формування та реалізації маркетингової стратегії.

Важливою передумовою розвитку маркетингової стратегії є зміна поведінки споживачів. Поширення цифрових каналів забезпечило споживачам можливість самостійно порівнювати товари та послуги, ознайомлюватися з відгуками, отримувати інформацію про компанії, здійснювати покупки онлайн та взаємодіяти з брендами у соціальних мережах. Одним із ключових напрямів розвитку маркетингової стратегії є використання цифрової аналітики. Сучасні підприємства можуть збирати інформацію про джерела переходів на вебсайт, поведінку користувачів, результати рекламних кампаній, частоту покупок, середню вартість замовлення та інші характеристики клієнтської поведінки. Поєднання таких даних дозволяє формувати більш точні сегменти споживачів та визначати найбільш перспективні цільові аудиторії.

Важливим інструментом у цьому процесі є CRM-системи, які забезпечують накопичення та систематизацію інформації про клієнтів. Їх використання дозволяє підприємству відстежувати історію взаємодії зі споживачами, сегментувати клієнтську базу, формувати персоналізовані пропозиції та автоматизувати частину маркетингових комунікацій. У сучасних дослідженнях цифровізації маркетингової діяльності CRM, Big Data та штучний інтелект розглядаються як важливі інструменти трансформації системи управління маркетингом підприємства [2].

Особливого значення набуває персоналізація маркетингової взаємодії. Використання цифрових даних дозволяє підприємству формувати різні пропозиції для окремих сегментів та навіть окремих клієнтів. Ще одним важливим напрямом є розвиток омніканальної маркетингової стратегії. На відміну від використання окремих цифрових каналів, омніканальність передбачає їх інтеграцію в єдину систему взаємодії зі споживачем. Сайт, соціальні мережі, мобільні застосунки, email-комунікації, месенджери, офлайн-магазини та інші канали повинні формувати узгоджений клієнтський досвід. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити послідовність комунікації незалежно від того, через який канал споживач взаємодіє з брендом.

Цифрова трансформація також змінює підходи до маркетингових комунікацій. Соціальні мережі, пошукова оптимізація, контент-маркетинг, контекстна та таргетована реклама, email-маркетинг, influencer marketing і відеоконтент створюють широкий спектр

можливостей для взаємодії з аудиторією. Дослідження сучасних тенденцій цифрового маркетингу свідчать, що штучний інтелект та автоматизація маркетингових процесів стають важливими інструментами персоналізації, таргетування та управління взаємодією з клієнтами [3]. Використання ШІ може охоплювати автоматизований аналіз даних, прогнозування попиту, генерацію контенту, сегментацію аудиторії, чат-боти та автоматизацію клієнтських комунікацій. При цьому впровадження таких технологій повинно бути підпорядковане конкретним стратегічним цілям підприємства.

Важливою проблемою залишається оцінювання результативності цифрової маркетингової стратегії. Зростання кількості цифрових каналів призвело до значного збільшення кількості маркетингових показників, однак не кожен показник характеризує реальний внесок маркетингу в результат діяльності підприємства. Тому система стратегічного контролю повинна передбачати оцінювання не лише охоплення, кількості переглядів чи взаємодій, а й показників конверсії, вартості залучення клієнта, пожиттєвої цінності клієнта, рентабельності маркетингових інвестицій та повторних покупок.

Українські дослідники наголошують на необхідності системного оцінювання ефективності цифрового маркетингу та обґрунтованого вибору стратегії його розвитку, оскільки традиційні маркетингові метрики не завжди дозволяють визначити реальний вплив цифрових інструментів на результати діяльності підприємства [4]. Тому при формуванні маркетингової стратегії доцільно встановлювати систему ключових показників ефективності, які безпосередньо пов’язані зі стратегічними цілями підприємства.

Цифрова трансформація створює також нові ризики для маркетингової діяльності. До них належать залежність від цифрових платформ, зміни алгоритмів соціальних мереж та пошукових систем, зростання вартості онлайн-реклами, кіберзагрози, проблеми захисту персональних даних та дефіцит фахівців із цифрових компетентностей. Додатковим викликом є необхідність постійного оновлення цифрових інструментів, оскільки технології та моделі поведінки користувачів змінюються значно швидше, ніж традиційні маркетингові підходи.

У зв’язку з цим розвиток маркетингової стратегії має передбачати не лише впровадження нових технологій, а й формування відповідних організаційних та кадрових передумов. Працівники маркетингових підрозділів повинні володіти навичками роботи з цифровою аналітикою, CRM-системами, рекламними платформами, контентом та інструментами штучного інтелекту. Водночас цифрова трансформація маркетингу потребує взаємодії маркетингового підрозділу з IT-фахівцями, аналітиками, менеджерами з продажу та керівництвом підприємства.

Важливим напрямом розвитку маркетингової стратегії є інтеграція digital-маркетингу із загальною стратегією підприємства. Цифрові інструменти не повинні використовуватися ізольовано від загальних цілей розвитку бізнесу. Наприклад, якщо стратегічною метою підприємства є збільшення частки повторних покупок, доцільним є посилення CRM-маркетингу, персоналізованих комунікацій та програм лояльності. Якщо підприємство прагне вийти на новий сегмент, пріоритетними можуть стати цифрові дослідження ринку, таргетована реклама, контент-маркетинг та influencer marketing.

Окрему увагу необхідно приділяти використанню цифрових технологій для формування конкурентних переваг. Системна цифровізація маркетингової діяльності дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни попиту, удосконалювати взаємодію зі споживачами та оптимізувати використання маркетингового бюджету. Водночас конкурентна перевага формується не самим фактом використання цифрового інструменту, а здатністю підприємства ефективно інтегрувати його у власну бізнес-модель та забезпечити кращу цінність для споживача.

Сучасний підхід до формування маркетингової стратегії доцільно будувати як послідовний процес, що включає аналіз цифрового середовища, оцінювання внутрішнього цифрового потенціалу підприємства, дослідження поведінки споживачів, сегментацію

цільових аудиторій, визначення стратегічних цілей, вибір цифрових каналів та інструментів, формування бюджету, реалізацію заходів і постійний контроль результатів. Водночас стратегія повинна залишатися достатньо гнучкою для оперативного коригування під впливом змін ринку та технологічного середовища.

Для українських підприємств цифрова трансформація маркетингової діяльності має особливе значення через нестабільність бізнес-середовища, зміну споживчої поведінки, необхідність оптимізації витрат та пошук нових ринків збуту. Цифрові канали дозволяють підприємствам підтримувати комунікацію зі споживачами навіть за умов територіальної розосередженості, виходити на нові сегменти та використовувати більш гнучкі моделі взаємодії з клієнтами. Водночас результативність цифрової трансформації залежить від комплексності її реалізації та відповідності цифрових рішень стратегічним цілям підприємства.

Отже, розвиток маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації передбачає системне оновлення підходів до дослідження ринку, сегментації споживачів, формування ціннісної пропозиції, комунікацій, управління клієнтськими відносинами та оцінювання результативності маркетингової діяльності. Ключовими напрямами такої трансформації є використання data-driven підходу, CRM, Big Data, штучного інтелекту, персоналізації та омніканальності. При цьому цифровізація має розглядатися не як самоціль, а як інструмент досягнення стратегічних маркетингових і загальнокорпоративних цілей підприємства. Формування адаптивної цифрової маркетингової стратегії створює передумови для підвищення ефективності маркетингових інвестицій, посилення клієнтської орієнтації та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

Література:

1. Аракелова І., Лісютін А., Токарева В. Стратегічні підходи до digital-маркетингу в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-116.
2. Прокопенко Р. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. Економіка та суспільство. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130.
3. Крутіков К. Інновації та тенденції цифрового маркетингу в умовах глобальних трансформацій. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-91. (DOI)
4. Шпак Н. О., Грабович І. В. Оцінювання ефективності та вибору стратегії розвитку цифрового маркетингу підприємства. Бізнес Інформ. 2025. № 10. С. 466–476. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-466-476.
5. Проценко Д. Багатокритеріальна класифікація цифрових маркетингових стратегій. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 79. С. 360–369. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-360-369.

МАРКЕТИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Займак М.Л., *магістр*
Науковий керівник: ***Якубенко Ю. Л****. к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Фермерські господарства відіграють важливу роль у функціонуванні аграрного сектору, забезпечуючи виробництво сільськогосподарської продукції, розвиток сільських територій та зайнятість населення. Водночас сучасні умови господарювання характеризуються нестабільністю ринкового середовища, змінами споживчого попиту, посиленням конкуренції та необхідністю пошуку нових каналів реалізації продукції. За

таких умов результативність діяльності фермерського господарства визначається не лише його виробничими можливостями, а й здатністю ефективно реалізувати вироблену продукцію та сформувати стійкі відносини зі споживачами.

Для фермерського господарства маркетинг має особливе значення, оскільки обмеженість фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів не завжди дозволяє застосовувати складні й дорогі маркетингові інструменти. Тому фермеру необхідно зосереджувати увагу на тих заходах, які безпосередньо впливають на збут продукції, формування її ринкової цінності та встановлення контактів із цільовими споживачами. Маркетинговий підхід у цьому випадку передбачає орієнтацію не тільки на виробництво продукції, а насамперед на розуміння того, кому, у якій формі, за якою ціною та через які канали вона буде реалізована.

Однією з основних проблем фермерських господарств є залежність від посередників. Реалізація продукції через декілька посередницьких ланок може спрощувати процес збуту, однак одночасно зменшує частку кінцевої ціни, яка залишається у виробника. Особливо це актуально для продукції, яка має невисоку додану вартість та реалізується у великих обсягах. У таких умовах фермерському господарству доцільно оцінювати альтернативні канали збуту та визначати оптимальне співвідношення між прямою і опосередкованою реалізацією продукції.

Перспективним напрямом є розвиток прямих каналів збуту, за яких виробник взаємодіє безпосередньо з кінцевим споживачем. До таких каналів можна віднести продаж продукції у власній торговельній точці, на фермерських ринках, через замовлення в соціальних мережах, інтернет-магазини, спеціалізовані онлайн-платформи або системи попереднього замовлення. Такий підхід дозволяє фермеру краще розуміти потреби покупців, отримувати безпосередній зворотний зв'язок та формувати власну клієнтську базу.

Важливим елементом маркетингової діяльності є дослідження споживачів. Фермерське господарство повинно визначати, які характеристики продукції є найбільш важливими для цільової аудиторії. Для одних споживачів вирішальним фактором може бути ціна, для інших - якість, екологічність, натуральність, місце походження або спосіб виробництва. Розуміння таких відмінностей дозволяє не просто реалізовувати продукцію, а формувати пропозицію відповідно до конкретних сегментів ринку.

Сегментація ринку має особливе значення для невеликих виробників. Фермерське господарство не завжди може конкурувати з великими аграрними підприємствами за обсягом виробництва або рівнем витрат. Проте воно може сформувати конкурентну перевагу за рахунок спеціалізації, якості продукції, локального походження та безпосередньої комунікації зі споживачем. Наприклад, фермерське господарство може орієнтуватися на споживачів, які зацікавлені в локальній продукції, натуральних продуктах або продукції з певними якісними характеристиками [1].

Важливим напрямом маркетингової політики є формування товарної пропозиції. Для фермерського господарства товарна політика не повинна обмежуватися вибором культур або видів продукції. Необхідно враховувати можливість її сортування, пакування, маркування, переробки та формування наборів. Збільшення ступеня готовності продукції до споживання може підвищувати її додану вартість та дозволяти виробнику отримувати більшу частку доходу від кінцевої реалізації.

Особливого значення набуває формування фермерського бренду. Для невеликого господарства бренд може бути побудований навколо конкретного виробника, території, технології виробництва або особливостей продукції. Споживачеві важливо розуміти, хто виробляє продукт, де він вироблений та які принципи лежать в основі його виробництва. Саме прозорість і довіра можуть стати важливими конкурентними перевагами невеликого виробника.

Цінова політика фермерського господарства також повинна формуватися з урахуванням ринкової ситуації. Встановлення ціни лише на основі виробничої

собівартості не завжди забезпечує необхідний фінансовий результат. Необхідно враховувати ціни конкурентів, рівень попиту, сезонні коливання, витрати на зберігання та транспортування, характеристики продукції та готовність споживача платити за додаткову цінність. У цьому контексті маркетинговий аналіз допомагає визначати не тільки поточну ринкову ціну, а й можливості використання різних цінових стратегій.

Сезонність є однією з характерних особливостей аграрного виробництва, яка безпосередньо впливає на маркетингові рішення. Значна частина сільськогосподарської продукції має обмежений період реалізації, що створює ризик зниження цін у період масового надходження продукції на ринок. Одним із способів зменшення такого ризику є використання можливостей зберігання, переробки, попереднього контрактування та диференціації каналів збуту [2].

Не менш важливою є логістична складова маркетингової діяльності. Якість продукції може знижуватися внаслідок неправильного транспортування або зберігання, а високі логістичні витрати можуть суттєво зменшувати прибуток від реалізації. Тому фермерському господарству необхідно розглядати маркетинг і логістику як взаємопов'язані напрями діяльності. Вибір каналу збуту повинен здійснюватися з урахуванням не тільки потенційного доходу, а й витрат на доставку, зберігання, пакування та обслуговування замовлення.

Сучасні інформаційні технології створюють для фермерських господарств нові можливості просування продукції. Соціальні мережі, месенджери, електронні каталоги та інтернет-платформи дозволяють без значних витрат інформувати потенційних покупців про асортимент, ціни, наявність продукції та умови доставки. При цьому цифровий маркетинг дає змогу оперативно отримувати інформацію про реакцію споживачів та коригувати пропозицію.

Важливою перевагою цифрових каналів є можливість формування постійної комунікації зі споживачами. Публікації про виробничий процес, сезонні пропозиції, новинки, способи використання продукції та відгуки покупців можуть сприяти формуванню довіри до виробника. Для фермерського господарства така комунікація може бути ефективнішою за традиційну рекламу, оскільки дозволяє демонструвати реальний процес виробництва та безпосередню участь фермера у створенні продукції.

Окремого значення набуває маркетинг відносин. Для невеликого фермерського господарства постійний клієнт може мати більшу цінність, ніж одноразовий покупець. Формування бази постійних клієнтів, персоналізовані пропозиції, програми лояльності, попередні замовлення та регулярна комунікація дозволяють забезпечувати більш прогнозований збут. Крім того, задоволені споживачі можуть рекомендувати продукцію іншим покупцям, формуючи додатковий канал її просування.

Важливою передумовою ефективної маркетингової діяльності є регулярний аналіз результатів. Фермерське господарство повинно оцінювати не тільки обсяг реалізованої продукції, а й прибутковість окремих каналів збуту, витрати на просування, середню вартість замовлення, кількість повторних покупок та рівень задоволеності клієнтів. Використання таких показників дозволяє визначати найбільш результативні напрями маркетингової діяльності та відмовлятися від заходів, які не забезпечують необхідного результату.

Перспективним є використання простих цифрових інструментів аналітики. Навіть електронна таблиця може використовуватися для обліку клієнтів, замовлень, доходів, витрат і результативності різних каналів збуту. За наявності відповідних ресурсів можуть використовуватися CRM-системи, аналітичні платформи та інструменти автоматизації. Для малого фермерського господарства важливо не максимізувати кількість технологій, а обирати ті інструменти, які відповідають реальним потребам та можливостям підприємства.

Маркетингова діяльність фермерського господарства повинна враховувати також зовнішні фактори, серед яких економічна ситуація, зміни законодавства, конкуренція,

купівельна спроможність населення, розвиток торговельної інфраструктури та зміни споживчих переваг. За нестабільного середовища особливого значення набуває здатність швидко змінювати асортимент, канали збуту та комунікаційну політику [3].

Одним із перспективних напрямів є кооперація фермерських господарств у сфері маркетингу. Об'єднання виробників може забезпечити більші обсяги товарної пропозиції, спільне використання логістичної інфраструктури, організацію спільного просування та вихід на ринки, які складно обслуговувати окремому господарству. Такий підхід дозволяє частково компенсувати обмеженість ресурсів малого виробника та посилити його переговорні позиції.

Важливе значення має також розвиток локального маркетингу. Продукція фермерського господарства може позиціонуватися через її зв'язок із конкретною територією. Локальне походження може стати додатковою конкурентною перевагою, особливо якщо споживачі зацікавлені у підтримці місцевих виробників. У такому випадку маркетинг виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, сприяючи розвитку місцевих громад та підтримці зайнятості у сільській місцевості.

Застосування маркетингового підходу дозволяє фермерському господарству перейти від орієнтації виключно на виробництво до управління повним процесом створення та реалізації споживчої цінності. Це означає, що рішення щодо виробництва мають прийматися з урахуванням прогнозованого попиту, можливостей реалізації та економічної доцільності. Відповідно, маркетинг стає не допоміжною функцією, а складовою системи управління господарством.

Таким чином, маркетинг у діяльності фермерського господарства є важливим інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Його використання дає змогу краще розуміти потреби споживачів, формувати відповідну товарну пропозицію, обирати оптимальні канали збуту, підвищувати додану вартість продукції та формувати довгострокові відносини з клієнтами. Для фермерських господарств особливо важливими є доступні та практично орієнтовані маркетингові інструменти, які не потребують значних фінансових ресурсів, але дозволяють безпосередньо впливати на результати реалізації продукції.

Література

1. Якубенко Ю. Л., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. С. 266–272. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-314-1-40.

2. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю., Миргородський Є. О. Впровадження інтеграційних процесів в діяльність сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2024. № 16. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.16.

3. Кобернюк С. О., Ільченко Т. В., Якубенко Ю. Л. Методичні підходи до побудови комплексної системи метрик моніторингу впровадження та ефективності інструментів штучного інтелекту в маркетингу. Ефективна економіка. 2026. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105.2026.3.105.

РОЛЬ КОРОТКИХ ВІДЕО У ПРОСУВАННІ БРЕНДІВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Іванцова І.О. *здобувачка гр. МР-2-24*
Науковий керівник: ***Кравець О.В.****, старший викладач кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасних умовах цифровізації соціальні мережі перетворилися на один із ключових каналів комунікації підприємств із цільовою аудиторією. Вони

використовуються не лише для поширення інформації про товари та послуги, а й для формування впізнаваності бренду, залучення потенційних клієнтів, підтримання лояльності та стимулювання продажів. Особливого значення в соціальних мережах набуває відеоконтент, зокрема його короткий формат. TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts сформували середовище, у якому користувачі споживають велику кількість коротких відео протягом дня.

Актуальність використання коротких відео пояснюється зміною поведінки цифрової аудиторії. Користувачі дедалі частіше віддають перевагу швидкому та візуально привабливому контенту, який можна переглянути за короткий проміжок часу. За даними DataReportal, у 2025 році у світі налічувалося близько 5,24 млрд активних ідентифікаторів користувачів соціальних мереж, що свідчить про масштаб потенційної аудиторії для брендів. При цьому половина дорослих користувачів соціальних мереж використовує їх для отримання інформації про бренди та контент, який вони створюють. Соціальні мережі стають важливим середовищем не тільки для комунікації, а й для дослідження споживачами товарів та послуг. [2].

Сучасний маркетинг у соціальних мережах розвивається в умовах кліпового мислення та стрімкого зменшення тривалості уваги користувачів, тому компаніям уже недостатньо використовувати традиційні текстові чи статичні графічні формати. Саме тому все більшого значення набувають короткі відео (Shorts, Reels, TikTok), які передбачають донесення ключового повідомлення бренду протягом кількох секунд. Такий підхід дозволяє досягти високої залученості аудиторії та швидкого охоплення, оскільки алгоритми соціальних мереж активно просувають динамічний візуальний контент.

Короткі відео являють собою інтеграцію розважального, інформаційного та рекламного контенту в стислий формат. Основна їх мета полягає у формуванні швидкого емоційного відгуку, підвищенні впізнаваності бренду та стимулюванні цільових дій споживачів. Завдяки цьому компанія може більш ефективно взаємодіяти з молодою та активною аудиторією, формувати лояльність і забезпечувати високі показники конверсії. Важливою особливістю таких відео є їхність до адаптації під тренди, що дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміни в інтересах споживачів [1]. .

Важливу роль у розвитку короткого відеоконтенту відіграють алгоритми рекомендацій соціальних мереж. Вони дозволяють навіть новим і невеликим брендам отримувати мільйонні охоплення без значних бюджетів на таргетовану рекламу. Відеоформат дозволяє наочно продемонструвати переваги продукту, показати процес його створення або відгуки реальних клієнтів, що робить комунікацію більш щирою та близькою до споживача.

Короткі відео широко використовуються в різних сферах бізнесу, зокрема в e-commerce, сфері послуг, персональному брендингу та ритейлі. Наприклад, демонстрація товару в дії або розпакування допомагає покупцеві прийняти рішення про покупку. У сфері послуг експертний контент у форматі коротких порад сприяє формуванню довіри та підтвердженню професіоналізму. У розважальному сегменті гумористичні та трендові ролики сприяють вірусному поширенню та зміцненню позитивного іміджу бренду [2].

Використання коротких відео має як переваги, так і певні обмеження. До основних переваг можна віднести високу вірусність, відносно низьку вартість створення, високий рівень залученості та гнучкість у подачі матеріалу. Водночас їх недоліками є висока конкуренція за увагу користувача, короткий життєвий цикл окремого ролика, а також складність розкриття глибоких і складних продуктів у межах 15–60 секунд.

У сучасних умовах короткі відео стають невід’ємною частиною ефективної SMM-стратегії. Вони дозволяють компаніям не лише демонструвати свої товари та послуги, а й формувати дружній та відкритий діалог з аудиторією. Завдяки цьому створюється емоційний зв’язок між брендом і споживачем, що є важливим фактором успіху в цифровому середовищі [3].

Отже, короткі відео є потужним інструментом сучасного цифрового маркетингу, який забезпечує швидкий та ефективний контакт із потенційним клієнтом. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, збільшенню органічного охоплення та зміцненню позицій бренду на ринку. У поєднанні з іншими інструментами просування короткі відео дозволяють досягати високих результатів у комунікації з аудиторією.

Література:

1. Ромашина Т. А. Еволюція коротких відео: зміни контент-формату соціальних мереж // Філологія та журналістика : матеріали III Всеукраїнської студентської наукової конференції, 19 травня 2023 р. Харків, 2023. С. 296–299.
2. Кабанова О. О., Єремєєва А. С., Ус М. І. Соціальні медіа як інструмент цифрового маркетингу: дослідження сучасних тенденцій та підходів // Актуальні питання економіки. 2024. № 5.
3. Процишин Ю. Т. Системний підхід до побудови ефективної SMM-стратегії в цифровому середовищі // Галицький економічний вісник. 2026. Т. 98, № 1. С. 254–264. Робота безпосередньо розглядає SMM як інструмент просування бренду в цифровому середовищі

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА РИНКУ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Ільченко Т.В., *к.е.н., доцентка кафедри маркетингу,*
Кретина Д.О., *магістрант*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах швидких змін і високої динамічності сучасного ринку застосування інноваційних підходів до просування продукції в оптовій торгівлі є важливою передумовою забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств та їхньої здатності оперативно реагувати на трансформацію потреб і вимог споживачів.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств потребує системного впровадження інноваційних рішень, які стосуються не лише вдосконалення продукції, а й оптимізації внутрішніх процесів, формування ефективних стратегій її просування, розвитку взаємовідносин із клієнтами та використання новітніх технологій у різних напрямах діяльності. У цьому контексті застосування сучасних маркетингових інструментів, зокрема штучного інтелекту, технологій роботи з великими даними та автоматизації, виступає одним із важливих напрямів підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій оптових підприємств.

Основними інноваційними інструментами просування продукції в оптовій торгівлі є:

- B2B E-commerce платформи слугують для розробки спеціалізованих цифрових порталів із закритим або обмеженим доступом, призначених для оформлення та управління оптовими замовленнями за принципом функціонування роздрібних маркетплейсів.

- Штучний інтелект (AI) та Big Data. Використання технологій штучного інтелекту й аналізу великих масивів даних для прогнозування попиту, автоматизованого формування персоналізованих прайс-листів, комерційних пропозицій та рекомендацій для клієнтів.

- персоналізований трейд-маркетинг. Застосування індивідуалізованих маркетингових заходів, зокрема інтерактивних навчальних платформ для працівників компаній-дистриб’юторів, а також реалізація спільних кобрендингових цифрових кампаній.

- CRM та BI (Business Intelligence). Інтегроване використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами та бізнес-аналітики для комплексного відстеження поведінки оптових покупців, їх сегментації та оцінювання цінності клієнтів протягом усього періоду співпраці.

- Account-Based Marketing (ABM). Застосування стратегії маркетингу, орієнтованої на конкретних ключових клієнтів, за якої рекламні матеріали, інформаційний контент і комерційні пропозиції адресно спрямовуються на осіб, відповідальних за прийняття рішень (ЛПР), у визначених компаніях-партнерах.

У сфері оптової торгівлі зазгачені інноваційні інструменти спрямовані передусім на модернізацію традиційних методів здійснення продажів і маркетингової діяльності. Це передбачає активне застосування сучасних цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, використання інструментів аналізу великих масивів даних, а також удосконалення комунікаційних механізмів і взаємодії з кінцевими споживачами [1].

Отже, застосування інноваційних маркетингових інструментів у процесі просування продукції відіграє вагому роль у забезпеченні довгострокових конкурентних переваг оптових підприємств, підвищенні рівня впізнаваності їхніх брендів, формуванні стійкої прихильності споживачів та збільшенні частки оптових підприємств на відповідному ринку.

Стрімкий розвиток цифрових платформ суттєво розширив можливості здійснення маркетингових комунікацій та змінив підходи до взаємодії зі споживачами. Використання інтерактивних засобів комунікації, персоналізованого контенту, омніканальних маркетингових стратегій, соціальних мереж, контент- і відеомаркетингу, а також e-mail маркетингу дає змогу точніше визначати та сегментувати цільову аудиторію, підвищувати ефективність комунікацій і сприяти встановленню тривалих взаємовідносин із клієнтами.

За результатами сучасних досліджень, підприємства, які активно використовують цифрові канали комунікації, демонструють вищий рівень впізнаваності бренду та споживчої лояльності порівняно з компаніями, що переважно орієнтуються на традиційні способи просування. Зокрема, зазначається, що показники впізнаваності бренду можуть бути вищими на 30-40 %, а рівень лояльності споживачів — на 25-35 %.

Застосування соціальних мереж, контент- і відеомаркетингу, інтерактивних комунікаційних форматів та сучасних аналітичних інструментів дає підприємствам можливість більш детально сегментувати цільову аудиторію й адаптувати маркетингові повідомлення до потреб окремих груп споживачів. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності залучення потенційних клієнтів, збільшенню частки їх перетворення на фактичних покупців, а також забезпечує формування стійких конкурентних переваг завдяки інноваційності та гнучкості бізнес-моделей.

Поєднання технологій штучного інтелекту, інструментів аналізу великих масивів даних та CRM-систем забезпечує підприємствам можливість персоніфікувати маркетингові комунікації та підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами.

Застосування CRM-систем, сервісів онлайн-консультування та інструментів аналізу поведінки споживачів дає змогу враховувати індивідуальні потреби клієнтів і формувати більш персоналізовані комунікації. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню результативності залучення потенційних покупців та збільшенню рівня їх конверсії у фактичних клієнтів. Інструменти Digital PR та інтерактивні механізми стимулювання збуту сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду, зміцненню довіри та лояльності споживачів, а також стимулюють здійснення повторних покупок.

Таким чином, дослідження сучасних цифрових каналів маркетингової комунікації свідчить про те, що комплексне використання соціальних мереж, контент- і відеомаркетингу, e-mail розсилок та мобільних платформ дає змогу підвищити точність сегментації цільової аудиторії, забезпечити персоналізований характер взаємодії та сприяти встановленню довготривалих зв’язків зі споживачами. Застосування CRM-систем, технологій аналізу великих даних і штучного інтелекту дозволяє вдосконалювати

маркетингові стратегії, підвищувати їх результативність та збільшувати кількість потенційних клієнтів, які будуть готові стати реальними покупцями.

Разом з тим, в умовах активної цифрової трансформації ефективне використання інструментів просування потребує комплексного підходу, який передбачає узгоджене поєднання цифрових каналів комунікації з традиційними офлайн-методами взаємодії зі споживачами. Це забезпечить комплексний вплив на цільову аудиторію та сприятиме посиленню конкурентних позицій оптових підприємств на ринку [2].

Таким чином, виникає потреба в необхідності інтеграції різних каналів комунікації в єдину омніканальну систему та поступовій зміні пріоритетів оптового маркетингу. Йдеться про перехід від орієнтації переважно на цінову конкуренцію до формування додаткової цифрової цінності для бізнес-партнерів, зокрема шляхом забезпечення оперативної логістики, зручної ІТ-інтеграції та відкритого доступу до інформації про наявність продукції на складах.

Література:

1. Сатир Л. М., Кепко В. М., Шевченко А. О. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 9.

2. Новікова В. Гусинець А. Сучасні маркетингові інструменти у просуванні товарів в торгівлі. *Економіка та суспільство.* 2026. № 83.

ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

Кадирус І.Г., *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Результативність маркетингової діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю розуміти потреби, мотиви та поведінку споживачів. Саме споживач є центральним суб’єктом ринкової взаємодії, а його рішення щодо вибору, купівлі та використання товарів і послуг формують основу для прийняття підприємством маркетингових рішень. У зв’язку з цим дослідження поведінки споживачів є важливою передумовою обґрунтування товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики підприємства.

Поведінка споживача являє собою сукупність дій і рішень, пов’язаних із пошуком, вибором, придбанням, використанням та оцінюванням товарів і послуг [1]. Її формування відбувається під впливом комплексу взаємопов’язаних чинників, серед яких виділяють внутрішні та зовнішні фактори. Відповідно, аналіз поведінки споживачів передбачає врахування не лише їхніх безпосередніх потреб, а й мотивів, цінностей, установок, способу життя, рівня доходів, соціального оточення та попереднього досвіду взаємодії з товаром або брендом.

Важливим компонентом поведінки споживача є процес прийняття рішення про купівлю. Його можна представити як послідовність взаємопов’язаних етапів: усвідомлення потреби, пошук інформації, оцінювання альтернатив, прийняття рішення про купівлю та післякупівельна оцінка [2]. Водночас реальна поведінка споживача не завжди має лінійний характер. На окремих етапах на прийняття рішення про купівлю товару можуть впливати зміна ціни, доступність товару, рекомендації інших осіб, рекламні повідомлення, відгуки споживачів або попередній досвід використання продукції. Тому, для підприємства важливим завданням є визначення чинників, які мають найбільший вплив на поведінку конкретної цільової аудиторії.

Особливе значення для маркетингового управління має вивчення мотивації споживачів. Потреба сама по собі не завжди зумовлює здійснення купівлі, оскільки між її

виникненням та фактичною поведінкою існує система психологічних і ситуаційних чинників. Мотиви визначають спрямованість споживчої активності та впливають на вибір конкретного товару, бренду або способу його придбання. Саме тому маркетингові рішення мають ґрунтуватися на розумінні не тільки того, що купує споживач, а й чому він здійснює певний вибір.

Значну роль у формуванні споживчої поведінки відіграють соціальні чинники. Рішення окремого споживача може залежати від членів сім'ї, референтних груп, друзів, колег та інших осіб, думка яких має для нього значення. Соціальне оточення здатне впливати на сприйняття товару, оцінювання його властивостей і формування ставлення до бренду. Тому під час сегментації цільової аудиторії доцільно враховувати не лише демографічні характеристики споживачів, а й особливості їхнього соціального середовища та характер міжособистісних зв'язків.

Окремого дослідницького значення набуває поведінка українських споживачів в умовах воєнного стану, який суттєво впливає на структуру потреб, споживчі пріоритети, критерії вибору товарів та характер прийняття купівельних рішень. Дослідження українського споживчого ринку засвідчують, що до факторів, які визначають поведінку покупців у таких умовах, належать економічна нестабільність, зміна рівня доходів, безпекові ризики, доступність товарів, необхідність раціоналізації витрат та переоцінка значущості окремих категорій товарів і послуг [3, с. 33]. Водночас споживчий вибір може набувати додаткового соціального та ціннісного змісту, зокрема через підтримку вітчизняних виробників і брендів, які демонструють соціальну відповідальність та здійснюють суспільно значущі ініціативи. Отже, воєнні та соціально-економічні чинники формують специфічне середовище споживчої поведінки, що потребує врахування під час розроблення маркетингових стратегій підприємств.

Цифровізація маркетингових комунікацій розширила можливості взаємодії підприємств зі споживачами та водночас змінила характер їхньої поведінки. Споживач отримав можливість самостійно порівнювати пропозиції, шукати інформацію про товари, аналізувати відгуки, взаємодіяти з брендами в соціальних мережах та здійснювати покупки через цифрові канали. У результаті інформаційна поведінка споживача стала важливим елементом процесу прийняття рішення про купівлю. Дослідження споживчої поведінки в цифровому середовищі дає підприємству можливість виявляти зміни потреб та оперативніше адаптувати маркетингові інструменти до очікувань цільових аудиторій.

Не менш важливим напрямом дослідження є поведінка споживача після здійснення покупки. Рівень задоволеності придбаним товаром або послугою впливає на формування повторної купівельної поведінки, прихильності до бренду та готовності рекомендувати його іншим споживачам. Отже, взаємодія підприємства зі споживачем не повинна завершуватися моментом продажу. Формування позитивного споживчого досвіду та підтримання довгострокових відносин із клієнтами стають важливими передумовами формування споживчої лояльності.

Таким чином, дослідження поведінки споживачів є необхідною складовою обґрунтування маркетингових рішень підприємства. Аналіз потреб, мотивів, психологічних і соціальних чинників, особливостей процесу прийняття рішення та післякупівельної поведінки дозволяє глибше зрозуміти механізми формування споживчого вибору. Поєднання традиційних підходів до вивчення поведінки споживачів із дослідженням їхньої активності у цифровому середовищі створює основу для більш обґрунтованої сегментації ринку, персоналізації маркетингових пропозицій та формування довгострокових взаємовідносин підприємства зі споживачами.

Література:

1. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживачів: навчальний посібник. Київ: Академія, 2014. 224 с.

2. Окландер М. А., Жарська І. О. Поведінка споживача: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.

3. Длугопольський О. В., Біловус Н.І. Детермінанти поведінки покупців на споживчому ринку України в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 32–42. URL: https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.32.42

ВЕЛИКІ ДАНІ (BIG DATA) ТА МАРКЕТИНГОВА АНАЛІТИКА В УПРАВЛІННІ ЗБУТОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кардаш В.О., *магістрантка*
Науковий керівник: ***Кобернюк С.О.****, к.е.н., доцент*
доцент кафедри маркетингу
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Цифровізація аграрних ринків супроводжується стрімким зростанням обсягів даних, які підприємство накопичує про споживачів, конкурентів, ціни та власні продажі. Великі дані (Big Data – масиви інформації, що характеризуються значним обсягом, високою швидкістю оновлення та різноманіттям джерел) у поєднанні з маркетинговою аналітикою перетворюються на важливий ресурс управління збутом. Компанії, які системно ухвалюють рішення на основі даних, за оцінками McKinsey, досягають зростання, вищого за середньоринкове, і збільшення EBITDA у діапазоні 15–25 % [1]. Для аграрних підприємств, збут яких залежить від сезонності, кон'юнктури та поведінки посередників, такий підхід відкриває можливості точнішого прогнозування попиту й ефективнішого просування продукції.

Джерелами великих даних для агромаркетингу є внутрішні системи (CRM, облік продажів, дані про замовлення) та зовнішні потоки (соціальні мережі, ринкові й погодні дані, ціни конкурентів). Сучасний етап розвитку аналітики характеризується переходом від простого опрацювання даних до підтримки ухвалення рішень: серед ключових трендів даних та аналітики на 2025 рік Gartner виокремлює платформи інтелектуальних рішень і аналітику на основі ШІ-агентів, що автоматизують замкнуті бізнес-цикли [2]. Основні напрями застосування маркетингової аналітики та великих даних в управлінні збутом аграрного підприємства систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Види маркетингової аналітики великих даних в управлінні збутом аграрного підприємства

Вид аналітики	Ключове запитання	Джерела даних	Рішення у збуті	Ефект
Описова	що вже відбулося?	CRM, історія продажів	оцінка результатів каналів і сегментів	база для контролю
Діагностична	чому це сталося?	вебаналітика, відгуки покупців	виявлення причин спаду чи зростання попиту	усунення слабких місць збуту
Прогнозна	що відбудеться?	ряди продажів, погода, ціни	прогноз попиту й планування постачань	зниження втрат від дефіциту чи надлишку
Приписова	що робити?	сукупні дані та моделі ШІ	оптимізація ціни, каналів, асортименту	зростання маржинального доходу

Джерело: складено автором на основі [2–4].

Наведена в табл. 1 логіка відображає зростання цінності аналітики – від опису минулих подій до обґрунтування конкретних дій. Емпіричні дослідження підтверджують

тісний зв’язок між цифровими маркетинговими показниками та економічними індикаторами агросектору: N. Giannakopoulos і співавтори, застосувавши моделювання на основі ШІ, встановили залежність між метриками брендового, органічного й платного трафіку та агроекономічними індексами, що дає змогу використовувати маркетингову аналітику для прогнозування ринкових тенденцій [3]. Це підтверджує доцільність інвестування аграрних підприємств в аналітичні інструменти.

Водночас аналітика великих даних не зводиться до накопичення показників. Оглядове дослідження Z. Yu і співавторів наголошує, що результативність цифрового маркетингу в агросекторі не можна оцінювати лише за метриками залученості – її слід розглядати в контексті ринкових структур, логістичних обмежень і регіональних особливостей [4]. Для швидкопсувної сільськогосподарської продукції критичне значення мають своєчасність рішень і узгодженість маркетингових даних із реальними логістичними можливостями підприємства.

Рівні маркетингової аналітики, що надбудовуються над масивами великих даних, та зростання їхньої цінності для управління збутом подано на рис. 1.

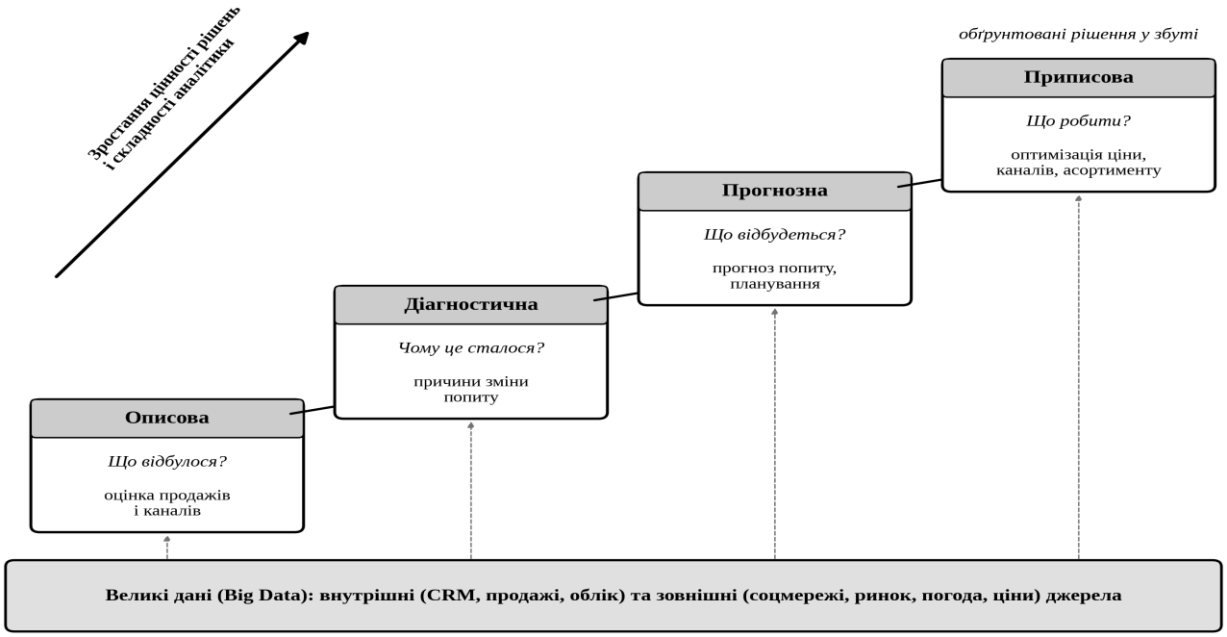


Рис. 1. **Рівні маркетингової аналітики великих даних у формуванні рішень щодо збуту аграрного підприємства**

Модель (рис. 1) відображає чотири рівні маркетингової аналітики, що надбудовуються над спільною основою – великими даними. З кожним рівнем – від описової аналітики, яка фіксує, що відбулося, до приписової, що обґрунтовує конкретні дії, – зростають як складність опрацювання, так і цінність рішень для управління збутом. Така послідовність дає агропідприємству змогу переходити від констатації фактів до прогнозування попиту й оптимізації каналів продажу. Ключовою умовою при цьому залишається якість вхідних даних: без контролю їх достовірності навіть складна аналітика здатна давати хибні висновки.

Практичну цінність такого підходу підтверджує і вітчизняний досвід: аналіз використання великих даних у розробленні маркетингових кампаній засвідчує, що систематизація й інтерпретація даних про поведінку споживачів підвищують результативність просування та обґрунтованість маркетингових рішень [5].

Отже, поєднання великих даних і маркетингової аналітики дає аграрним підприємствам змогу перейти від інтуїтивного до обґрунтованого управління збутом: точніше прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції та оптимізувати канали продажів. Ключовими умовами отримання ефекту є якість даних, наявність аналітичних

компетенцій і послідовне вимірювання результативності. Перспективою подальших досліджень є розроблення доступних для середніх і малих агровиробників методик маркетингової аналітики на основі великих даних.

Література:

1. McKinsey & Company. Insights to Impact: Creating and Sustaining Data-Driven Commercial Growth. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/insights-to-impact-creating-and-sustaining-data-driven-commercial-growth (дата звернення: 20.09.2026).

2. Gartner. Gartner Identifies Top Trends in Data and Analytics for 2025: press release. 2025. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-identifies-top-trends-in-data-and-analytics-for-2025 (дата звернення: 22.09.2026).

3. Giannakopoulos N. T., Terzi M. C., Sakas D. P. et al. Agroeconomic Indexes and Big Data: Digital Marketing Analytics Implications for Enhanced Decision Making with Artificial Intelligence-Based Modeling. Information. 2024. Vol. 15, No. 2. Art. 67. DOI: 10.3390/info15020067.

4. Yu Z., Watson A., Zheng Q. P., Semenov A. Social Media Marketing's Emerging Role in Agricultural Development and Rural Economic Transformation: a Literature Review. Journal of Marketing Analytics. 2026. DOI: 10.1057/s41270-026-00476-0.

5. Кобернюк С. О., Набока Р. М., Максименко Ю. М. Аналіз використання Big Data у розробці ефективних маркетингових кампаній. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 10. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/452.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ MINI BEAUTY-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Кірнос В.І*. магістр*
Науковий керівник: ***Якубенко Ю. Л****. к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сфера beauty-послуг є одним із напрямів малого підприємництва, у якому особливого значення набуває безпосередня взаємодія зі споживачем. На відміну від багатьох товарних ринків, клієнт оцінює не лише кінцевий результат отриманої послуги, а весь процес взаємодії з підприємством: зручність запису, комунікацію, атмосферу, професійність персоналу, тривалість обслуговування, ціну та післясервісну взаємодію. Саме тому маркетинг у beauty-сфері має охоплювати не тільки просування послуг, а весь комплекс відносин із клієнтом.

Концепція Mini Beauty може розглядатися як модель невеликого спеціалізованого beauty-бізнесу, орієнтованого на надання обмеженого, але чітко сформованого переліку послуг певній цільовій аудиторії. Перевагою такого формату є можливість більш гнучко реагувати на зміни попиту, швидко адаптувати асортимент послуг та забезпечувати персоналізований підхід до клієнтів. Для малого підприємства це особливо важливо, оскільки воно не має таких фінансових та кадрових ресурсів, як великі мережеві салони.

У таких умовах маркетингова діяльність повинна починатися з визначення цільового сегмента. Потенційні клієнти beauty-послуг можуть суттєво відрізнятися за віком, рівнем доходу, способом життя, частотою користування послугами та вимогами до якості обслуговування. Тому універсальна маркетингова пропозиція не завжди є ефективною. Mini Beauty доцільно формувати навколо конкретних потреб клієнтів, створюючи зрозумілу ціннісну пропозицію [2].

Важливим елементом такої пропозиції є персоналізація. Клієнт очікує не просто отримати стандартну послугу, а отримати рішення, яке відповідає його індивідуальним потребам. Персоналізований підхід може проявлятися у рекомендаціях, індивідуальному

підборі послуг, нагадуваннях про наступний візит, персональних пропозиціях та врахуванні попереднього досвіду клієнта. У результаті маркетингова діяльність переходить від одноразового залучення покупця до формування довгострокових відносин.

Особливого значення для Mini Beauty має цифровий маркетинг. Соціальні мережі дозволяють демонструвати результати роботи, інформувати клієнтів про нові послуги, проводити акції та підтримувати постійну комунікацію. Візуальний характер beauty-сфери робить фото- та відеоконтент важливим елементом маркетингової комунікації. При цьому ефективність просування залежить не стільки від кількості публікацій, скільки від їх відповідності потребам цільової аудиторії [4].

Важливою складовою цифрового маркетингу є відгуки клієнтів. Позитивний досвід одного споживача може впливати на рішення інших потенційних клієнтів. У beauty-сфері довіра має особливе значення, оскільки споживач часто обирає спеціаліста на основі рекомендацій, прикладів виконаних робіт та відгуків. Тому підприємству необхідно систематично працювати з репутацією, оперативно реагувати на звернення та використовувати позитивний клієнтський досвід як елемент маркетингової комунікації.

Окремим напрямом є формування клієнтської лояльності. Для Mini Beauty утримання вже залученого клієнта може бути економічно вигіднішим, ніж постійний пошук нових споживачів. Програми лояльності, накопичувальні пропозиції, персональні знижки, бонуси за повторне відвідування або рекомендацію нового клієнта можуть стимулювати повторні покупки. Водночас програма лояльності повинна бути простою та зрозумілою для споживача [1].

Цінова політика також потребує маркетингового обґрунтування. Найнижча ціна не завжди є оптимальною конкурентною перевагою для beauty-бізнесу. Зниження вартості послуги може залучити клієнтів на короткий період, але не гарантує їх довгострокової лояльності. Натомість підприємство може конкурувати за рахунок якості, сервісу, професійності, зручності, швидкості обслуговування та персоналізованого підходу.

Значний потенціал має використання комплексних пропозицій. Поєднання декількох послуг у пакет може збільшити середню вартість замовлення та одночасно створити для клієнта додаткову зручність. Такі пропозиції можуть бути пов'язані із сезонністю, святами або конкретними потребами цільової аудиторії. При цьому маркетинговий аналіз дозволяє визначити, які комбінації послуг користуються найбільшим попитом.

Для оцінювання результативності маркетингової діяльності Mini Beauty необхідно використовувати систему показників. До них можуть належати кількість нових клієнтів, частка повторних звернень, середній чек, завантаженість спеціалістів, кількість записів із цифрових каналів, витрати на залучення клієнта та ефективність рекламних кампаній. Систематичний аналіз цих показників дозволяє визначати найбільш результативні маркетингові інструменти та раціонально використовувати обмежений бюджет малого підприємства [3].

Перспективним є використання CRM-інструментів для накопичення та аналізу інформації про клієнтів. Навіть проста система обліку може містити інформацію про дату останнього відвідування, вид отриманої послуги, частоту звернень та історію комунікації. На основі цих даних можна формувати персоналізовані пропозиції та прогнозувати ймовірність повторного звернення клієнта.

Таким чином, маркетингова діяльність Mini Beauty повинна базуватися на поєднанні клієнтоорієнтованості, персоналізації та цифрових комунікацій. Невеликий масштаб підприємства при цьому не є виключно обмеженням. Навпаки, він дозволяє швидше реагувати на потреби клієнтів, формувати індивідуальні відносини та оперативно змінювати маркетингові рішення.

Отже, конкурентоспроможність Mini Beauty значною мірою залежить від здатності підприємства не просто рекламувати beauty-послуги, а створювати позитивний клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії. Використання цифрових каналів, маркетингу

відносин, персоналізованих пропозицій та аналітики клієнтської поведінки дозволяє підвищити ефективність залучення й утримання споживачів. Для малого beauty-бізнесу саме поєднання якісної послуги з продуманою маркетинговою системою може стати основою формування стійких конкурентних переваг.

Література:

1. Чубукова І. Клієнтська аналітика. Як зрозуміти покупців, підвищити їхню лояльність і збільшити доходи компанії. Vivat, 2024. 448 с.
2. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Маркетинг відносин – невід'ємний чинник покращення ефективності ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.5.5.
3. Якубенко Ю. Л., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. С. 266–272. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-314-1-40.
4. Гринькевич О. С., Матковський С. О., Сидорова А. В. та ін. Економічна аналітика в бізнесі: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 480 с.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ ТА МІКРОІНФЛЮЕНСЕРІВ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

***Кириченко С.С**., здобувачка ступеня бакалавра, гр. МР-1-25*
*Науковий керівник: **Ільченко Т.В**., к.е.н., доцентка кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний цифровий простір стрімко змінюється, і традиційні рекламні інструменти крок за кроком втрачають свою попередню результативність. Споживачі автоматично пропускають рекламні відео, прогортують оголошення та сприймають звичайні комерційні заклики як шум, який лише заважає. Більше того, надто ідеалізована реклама від великих брендів більше не викликає захоплення – вона скоріше збільшує сумніви щодо справжньої якості товару. У таких умовах головною метою для компаній стає не просто максимальне охоплення аудиторії, а організація щирого, справжнього та довірливого коннекту з клієнтом.

Саме тому маркетинг лідерів думок, або інфлюенс-маркетинг, перетворився з додаткового каналу просування на одну із головних частин рекламної стратегії сучасних компаній. Якщо раніше бізнес орієнтувався перш за все на масштабних зірок та блогерів-мільйонників, то сьогодні акцент все частіше зміщується в бік мікроінфлюенсерів. Досвід ринку демонструє, що багатотисячна аудиторія більше не є гарантією високих продажів чи лояльності, оскільки вирішальну роль відіграє показник реальної залученості підписників.

Сутність інфлюенс-маркетингу полягає у просуванні продуктів через публічних людей, які мають вплив на свою аудиторію, сформований авторитет і визнання у певній спільноті. Компанії залучають лідерів думок, щоб використовувати їхні персональні рекомендації як переконливий аргумент для потенційних покупців. Така реклама сприймається не як примусовий тиск компанії, а як щира порада, що з точки зору психології є набагато привабливішим для покупця. Серед основних особливостей інфлюенс-маркетингу варто виділити нативність – рекламний контент природно вписується в загальний стиль блогу та несе реальну користь глядачам. Крім того, цей інструмент забезпечує точну адресність, дозволяючи виходити безпосередньо на зацікавлену цільову аудиторію через правильно обраного інфлюенсера. Взаємодія з блогером також забезпечує переходи потенційних клієнтів на сайт бізнесу чи його

соціальні мережі, та гарантує швидкий зворотний зв'язок у вигляді відгуків і реакцій аудиторії одразу після публікації [1].

Однак, класична модель роботи з макроінфлюенсерами має низку суттєвих недоліків. Висока вартість публікацій у відомих блогерів створює значний фінансовий бар'єр для малого та середнього бізнесу, а розмитість інтересів їхньої аудиторії знижує точність попадання у цільову групу. Крім того, щоденний надмірний потік різноманітних рекламних інтеграцій призводить до відчутного падіння загальної довіри фоловерів, а також викликає сумніви щодо щирості рекомендацій.

В той час як мікроінфлюенсери, творці контенту з аудиторією від кількох тисяч до кількох десятків тисяч підписників, демонструють зовсім інші якісні показники. Зазвичай вони розвивають вузькопрофільні теми, наприклад: кулінарія, вирощування квітів, догляд за рослинами, спорт, книжкові огляди тощо. Завдяки відносно невеликій спільноті мікроінфлюенсери зберігають живий та відкритий зв'язок зі своїми підписниками. Вони активно відповідають у коментарях, приватних повідомленнях та сприймаються аудиторією як «своя» людина. Така справжність і відсутність нав’язливого комерційного підтексту підвищують переконливість їхніх публікацій.

У цьому разі синергія виникає завдяки комбінації масового охоплення та глибокої персональної довіри, що разом дають значно більший ефект, ніж кожен підхід окремо. Коли бренд використовує масштабний інфлюенс-маркетинг чи таргетовану рекламу для первинного знайомства ринку з продуктом, споживач лише помічає сам факт існування нового продукту чи послуги. Водночас залучення макроінфлюенсерів відкриває для компаній можливість швидко охопити широку аудиторію, адже вони мають від 100 тисяч до понад мільйона підписників. Це чудове рішення для масштабних запусків нових продуктів або кампаній, де головна мета – зробити бренд максимально впізнаваним. Навіть одна така публікація гарантує високий рівень видимості серед різноманітних груп користувачів [2].

Утім коли після цього людина бачить щиру рекомендацію цього ж товару від двох-трьох мікроінфлюенсерів, на яких вона підписана особисто, у її свідомості формується стійке переконання щодо якості продукту. З’являється підтвердження з декількох незалежних і близьких джерел, що перетворює первинну обізнаність у реальну споживчу довіру.

Співпраця з мікроінфлюенсерами є вигідним кроком для брендів, яким важливо вийти на конкретну аудиторію. У їхніх тематичних спільнотах спостерігається вищий рівень залученості та довіри, що зрештою сприяє зростанню реальних продажів. Головна перевага таких блогерів полягає в їхній природності й відкритості, завдяки чому їхні поради аудиторія сприймає не як рекламу, а як щиру рекомендацію [2].

Крім підвищення довіри, використання мережі мікроінфлюенсерів дає бізнесу важливі операційні та стратегічні переваги. Диверсифікація ризиків є однією з головних: замість того щоб витрачати увесь рекламний бюджет на одного макроблогера, компанія розподіляє ресурси між 10-15 мікроінфлюенсерами. Це дозволяє охопити різні сегменти цільової аудиторії та мінімізувати збитки, якщо чийсь контент виявиться менш вдалим.

З фінансової точки зору такий підхід є значно раціональнішим. Замість оплати послуг одного відомого лідера думок бренд може залучити кількох мікроінфлюенсерів за ті самі кошти, розширюючи охоплення у різних нішах. Також співпраця з багатьма локальними блогерами створює багатший та різноманітніший користувацький контент, який бренд надалі може використовувати у своїх власних соцмережах для підтримки активності.

Практична реалізація такої стратегії вимагає від бізнесу виваженого та системного підходу. Під час вибору партнерів маркетологам варто аналізувати не загальну цифру підписників, а рівень залученості – кількість реальних коментарів, збережень та поширень.

Для максимального ефекту варто обирати тих авторитетів думок, чиї погляди та аудиторія збігаються з цінностями компанії, адже сучасні користувачі миттєво відрізняють фальшиву співпрацю. Важливо будувати прозору комунікацію й залишати блогеру простір для креативу, водночас контролюючи відповідність контенту завданням бізнесу. Спроба змусити блогера зачитати сухий шаблонний текст за сценарієм миттєво викриє комерційний характер публікації та зруйнує довіру [2].

Урешті-решт найвищу ефективність демонструють не разові рекламні пости, а довгострокове амбасадорство, коли мікроінфлюенсер органічно інтегрує бренд у свій стиль життя протягом тривалого часу. Такі блогери якнайкраще підходять для тривалого партнерства, адже в міру зростання їхньої аудиторії пропорційно збільшується й користь для бренду, який вони просувають.

Отже, підсумовуючи викладений матеріал, варто підкреслити, що саме споживча довіра стала ключовим ресурсом та головною цінністю в сучасному цифровому маркетингу. Усі традиційні інструменти прямої реклами поступово втрачають ефективність під тиском інформаційного шуму. У цьому контексті мікроінфлюенсери виступають своєрідним незамінним містком між бізнесом і покупцем, адже вони будують комунікацію на принципах автентичності, щирості та постійного живого діалогу зі своїми підписниками. Грамотне поєднання масштабних рекламних кампаній із мережевою співпрацею з точковими лідерами думок запускає потужний синергетичний ефект. Це не лише допомагає компаніям виділитися серед конкурентів, а й дозволяє сформувати стійку позитивну репутацію та гарантувати високу лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Що таке influence-маркетинг і як його використовувати. eSputnik. URL: https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-influence-marketing-i-yak-jogo-vikoristovuvati (дата звернення: 16.09.2026).
2. Мікроінфлюєнсери vs. макроінфлюєнсери: що підходить саме для вашого бренду? | Reservio Blog. Мікроінфлюєнсери vs. макроінфлюєнсери: що підходить саме для вашого бренду? | Reservio Blog. URL: https://www.reservio.com/uk/blog/porady/mikro-vs-makro-influensery (дата звернення: 22.09.2026).

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Кобернюк С.О., к.е.н., доцент
доцент кафедри маркетингу
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки України, а його стійкість значною мірою залежить від здатності підприємств доносити цінність своєї продукції до внутрішніх і зовнішніх ринків. Останніми роками цифрова трансформація агробізнесу поступово зміщується від автоматизації окремих виробничих і збутових операцій до інтелектуалізації маркетингових комунікацій – сфери, у якій формуються попит, лояльність і репутація виробника. В умовах воєнного часу, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту кваліфікованого персоналу та загострення конкуренції на експортних ринках ефективність комунікацій перетворюється на чинник не лише зростання, а й виживання підприємства.

Особливу роль у цих процесах відіграє генеративний штучний інтелект. На відміну від попередніх поколінь аналітичного й прогнозного ШІ, які переважно обробляли та класифікували наявну інформацію, генеративні моделі продукують готові комунікаційні продукти, знімаючи головне «вузьке місце» маркетингу – трудомісткість створення

якісного контенту. Саме тому генеративний ШІ доцільно розглядати як самостійний інструмент антикризової адаптації та джерело синергетичного ефекту в системі маркетингових комунікацій аграрного підприємства.

Генеративний ШІ вже вийшов за межі експериментів і став усталеною діловою практикою. За даними McKinsey, 78 % організацій використовують ШІ щонайменше в одній бізнес-функції (проти 55 % роком раніше), а 71 % регулярно застосовують саме генеративний ШІ; показово, що маркетинг і продажі є найпоширенішою сферою його використання [1]. Опитування Gartner, проведене серед 418 маркетингових керівників, підтверджує масштаб явища: близько 73 % маркетингових організацій уже мають той чи інший рівень упровадження генеративного ШІ, а 77 % із них застосовують його для творчого розроблення контенту [2].

Потенціал генеративного ШІ в агросекторі лише починає активно реалізовуватися. Обсяг світового ринку генеративного ШІ у сільському господарстві оцінюється у 227,4 млн дол. США у 2024 р. і, за прогнозами, може зрости до 2 705,7 млн дол. у 2034 р. за середньорічного темпу приросту 28,1 % [3]. Специфіка маркетингових комунікацій аграрного бізнесу, зумовлена поєднанням B2B- і B2C-аудиторій, сезонністю, географічною розпорошеністю контрагентів та різним рівнем цифрової грамотності, підвищує значення генеративного ШІ як інструменту персоналізації та адаптації комунікацій. W. Zhang і A. Yadav розробили архітектуру голосового агросервісу на базі ШІ, яка забезпечує перетворення складних алгоритмічних результатів на практичні рекомендації з урахуванням рівня підготовки та мови користувача [4]. У маркетингу подібна логіка дає змогу масштабувати створення персоналізованого контенту й долати мовні бар’єри без пропорційного збільшення штату.

Практичну цінність генеративного ШІ підтверджує український досвід: С. Трапаідзе та К. Швецова, досліджуючи українські компанії, відзначають маркетингові переваги контрольованого використання технології та наводять серед відповідних кейсів рекламну кампанію мережі COMFY [5]. Основні напрями застосування генеративного ШІ в маркетингових комунікаціях агропідприємства, очікувані ефекти та пов’язані ризики систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

Напрями застосування генеративного ШІ в маркетингових комунікаціях аграрного підприємства

Напрям застосування	Інструменти / моделі	Функція в комунікаціях	Синергетичний антикризовий ефект	Ключові ризики
Контент-маркетинг і SMM	текстові LLM (ChatGPT, Gemini, Claude)	генерація дописів, статей, описів продукції	швидкість і масштаб охоплення за сталих витрат	шаблонність, фактологічні помилки
Візуальні комунікації та бренд	генератори зображень і відео (Midjourney та ін.)	креативи, візуали упаковки й реклами	зниження вартості продакшену	авторські права, «неаграрна» естетика
Персоналізація, email і CRM	генеративні та рекомендаційні моделі	адаптація пропозицій під сегмент і клієнта	зростання залученості та лояльності	приватність даних, надмірна автоматизація
Діалогові асистенти	чат-боти на базі LLM	цілодобові консультації, підтримка, дорадництво	утримання клієнта в кризу, розвантаження персоналу	некоректні поради без контролю
Аналітика та звітність кампаній	LLM-аналітика даних	інтерпретація даних, генерація звітів	швидкість та обґрунтованість рішень	«галюцинації», хибні висновки

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 5].

Наведені в табл. 1 напрями не є ізольованими: генеративний ШІ проникає в усі складові комунікаційного комплексу агропідприємства – від контент-маркетингу та візуальних комунікацій до персоналізованих розсилок, діалогових асистентів і аналітики кампаній. Спільним для них є перехід від разового «ручного» продукування повідомлень до керованого потоку контенту, який генерується й адаптується під конкретний сегмент у режимі, близькому до реального часу. Для аграрного бізнесу з його сезонністю та широкою географією збуту це означає змогу оперативно перебудовувати комунікацію під зміну кон'юнктури без пропорційного нарощування витрат.

Колонка синергетичного антикризового ефекту показує, що цінність технології зростає саме за комплексного застосування: прискорення та масштаб охоплення підсилюються зниженням вартості продакшену, а персоналізація – цілодобовою підтримкою через діалогові асистенти. Сукупний результат перевищує просту суму ефектів окремих інструментів, формуючи синергію, критично важливу для утримання ринкових позицій у кризових умовах. У практичній площині це дає змогу навіть невеликому агровиробникові підтримувати комунікаційну активність на рівні, який раніше був доступний лише компаніям із розвиненими маркетинговими відділами.

Водночас кожен напрям несе специфічні ризики – від шаблонності та фактологічних «галюцинацій» до порушення авторських прав і приватності персональних даних. Некритичне масштабування згенерованого контенту здатне швидко тиражувати помилки й підривати довіру аудиторії, тому скористатися перевагами технології можна лише за наявності людського контролю, перевірки фактів та чітких редакційних і етичних політик. Отже, ефект від генеративного ШІ визначається не стільки самим інструментом, скільки якістю управлінських процесів навколо нього.

Узагальнення розглянутих напрямів у цілісну систему, що пов'язує вхідні дані, генеративне ядро, канали комунікацій і кінцевий ефект, подано на рис. 1.

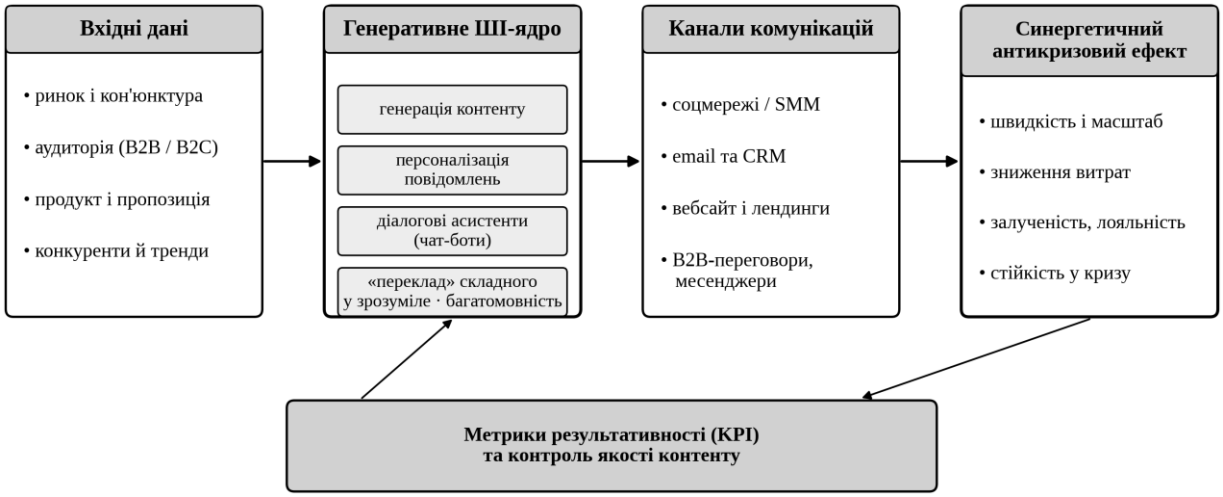


Рис. 1. **Концептуальна модель інтеграції генеративного ШІ в маркетингові комунікації аграрного підприємства**

Наведена модель відображає рух від вхідних даних про ринок і аудиторію через генеративне ядро (генерація контенту, персоналізація, діалогові асистенти, «переклад» складного у зрозуміле) до каналів комунікацій і, зрештою, до синергетичного антикризового ефекту – прискорення, розширення охоплення, зниження витрат і підвищення стійкості агропідприємства. Логіка моделі підкреслює, що окремі інструменти дають максимальну віддачу лише як елементи єдиного контуру, а не як розрізнені рішення. Принциповим елементом моделі є зворотний зв'язок – вимірювання результативності (KPI, ключові показники ефективності) та контроль якості контенту, що замикає цикл і робить систему керованою. Саме тут зосереджено головний бар'єр

упровадження: за оцінками McKinsey, лише 19 % організацій відстежують чітко визначені KPI для генеративного ШІ [1].

Отже, генеративний ШІ доцільно розглядати не як окремий інструмент, а як інтегрований шар маркетингових комунікацій аграрного підприємства, здатний забезпечити синергетичний антикризовий ефект за рахунок одночасного пришвидшення, здешевлення та персоналізації взаємодії з ринком. Його впровадження потребує системного підходу: визначення метрик результативності, контролю якості контенту та дотримання етичних і правових норм. Перспективою подальших досліджень є розроблення методики оцінювання економічної ефективності генеративного ШІ в комунікаціях агробізнесу та обґрунтування галузевих KPI для моніторингу його впровадження.

Література:

1. McKinsey & Company. The state of AI: how organizations are rewiring to capture value. 2025. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai (дата звернення: 16.09.2026).

2. Gartner. Over a Quarter of Marketing Organizations Have Limited or No Adoption of GenAI for Marketing Campaigns: press release. 2025. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-02-18-gartner-survey-reveals-over-a-quarter-of-marketing-organizations-have-limited-or-no-adoption-of-genai-for-marketing-campaigns (дата звернення: 19.09.2026).

3. Generative AI in Agriculture Market: report. Market.us. 2025. URL: https://market.us/report/generative-ai-in-agriculture-market/ (дата звернення: 23.09.2026).

4. Zhang W., Yadav A. Generative AI as an Interface Between Farmers and AI Algorithms: Opportunities and Challenges. Journal of the Indian Institute of Science. 2026. DOI: 10.1007/s41745-025-00490-8.

5. Трапаідзе С., Швецова К. Генеративний штучний інтелект у створенні маркетингового контенту для українських компаній. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-161.

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Козак З.В., *магістрант*
Науковий керівник: ***Курбацька Л.М.*** *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкурентної боротьби, зміною поведінки споживачів, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням невизначеності. За таких умов конкурентоспроможність підприємства визначається не лише його виробничими або фінансовими можливостями, а здатністю своєчасно виявляти зміни ринкового попиту, формувати цінність для споживача та адаптувати власну діяльність до трансформації зовнішнього середовища [2; 3].

Особливого значення при цьому набуває маркетингове управління, яке забезпечує взаємозв'язок між ресурсними можливостями підприємства, характеристиками його продукції, потребами споживачів та конкурентною ситуацією на ринку. Маркетинг доцільно розглядати не лише як окрему функціональну сферу, пов'язану зі збутом і просуванням продукції, а як складову системи управління конкурентоспроможністю підприємства [1; 2].

Метою дослідження є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування складових маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка характеризує його здатність ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, формувати та реалізовувати конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Її комплексність обумовлена тим, що підприємство одночасно функціонує на різних ринках та вступає в конкурентні відносини не тільки як продавець готової продукції, а й як покупець необхідних економічних ресурсів [2].

Відповідно, конкурентоспроможність підприємства не можна ототожнювати виключно з конкурентоспроможністю його продукції. Підприємство реалізує продукцію, залучає трудові, матеріальні та фінансові ресурси, взаємодіє з постачальниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Тому його конкурентні можливості мають комплексний характер, а їх формування потребує системного управління [2].

Маркетинговий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність насамперед через здатність підприємства створювати вищу споживчу цінність порівняно з конкурентами. Навіть ефективне використання ресурсів або скорочення виробничих витрат набуває конкурентного значення лише тоді, коли відповідні переваги реалізуються на ринку через ціну, якість, асортимент, сервіс або інші характеристики ринкової пропозиції [1; 2].

На основі узагальнення розглянутих наукових підходів маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується визначати як системний безперервний процес дослідження ринкового середовища, формування, реалізації та коригування маркетингових рішень, спрямованих на створення і підтримання конкурентних переваг підприємства шляхом найбільш повного задоволення потреб цільових споживачів та адаптації діяльності підприємства до змін конкурентного середовища. Запропоноване визначення підкреслює дві принципові характеристики маркетингового управління конкурентоспроможністю: його системність та безперервність. Управлінський процес не завершується після вибору конкурентної стратегії, а передбачає постійний моніторинг ринку, оцінювання результативності прийнятих рішень та їх подальше коригування.

Основні складові маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та критерії оцінювання їх результативності узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Складові маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Елемент управління	Зміст управлінської діяльності	Вплив на конкурентоспроможність
Маркетинговий аналіз	Дослідження ринку, конкурентів, споживачів і тенденцій попиту	Виявлення ринкових можливостей та загроз
Сегментація та позиціонування	Визначення цільових сегментів і формування ціннісної пропозиції	Диференціація підприємства від конкурентів
Товарна політика	Управління асортиментом, якістю, інноваціями та сервісом	Підвищення споживчої цінності продукції
Цінова політика	Гнучке та сегментоване ціноутворення, програми лояльності	Підтримання попиту та цінової конкурентоспроможності
Збутова політика	Формування та оптимізація каналів продажу і логістичних процесів	Підвищення доступності продукції для споживача
Маркетингові комунікації	Цифрові канали, реклама, CRM, персоналізована взаємодія	Формування довіри та лояльності споживачів
Управління брендом	Формування іміджу, репутації та соціальної відповідальності	Створення довгострокових нематеріальних конкурентних переваг
Маркетинговий контроль	Оцінювання результатів маркетингової діяльності та конкурентної позиції	Своєчасне коригування конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–3].

Представлені в табл. 1 складові не є відокремленими напрямами діяльності, а утворюють взаємопов'язану систему. Зокрема, результати маркетингового аналізу мають бути трансформовані у рішення щодо сегментації ринку та позиціонування підприємства, а надалі - у відповідні параметри товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Маркетинговий контроль, своєю чергою, забезпечує зворотний зв'язок і створює інформаційну основу для коригування прийнятих рішень.

Особливого значення в системі маркетингового управління конкурентоспроможністю набуває якість. Вона формує довіру споживачів, впливає на цінність бренду, стабільність попиту та можливості створення довготривалих конкурентних переваг [1]. При цьому маркетинговий підхід дозволяє перейти від суто технічного розуміння якості до її оцінювання з позицій споживача. Підприємство має спрямовувати ресурси не на максимальне поліпшення всіх без винятку характеристик продукту, а передусім на розвиток тих параметрів, які мають найбільшу цінність для цільової аудиторії [1].

Не менш важливим напрямом є адаптивне управління товарною та ціновою політикою. Зміни купівельної спроможності та структури попиту потребують перегляду асортименту, визначення найбільш перспективних товарних позицій, запровадження гнучких моделей ціноутворення та програм лояльності [3]. Цінова політика при цьому повинна враховувати одночасно витрати підприємства, поведінку конкурентів, платоспроможність цільових сегментів та сприйняття споживачами цінності товару.

Суттєво трансформує систему управління конкурентоспроможністю цифровізація маркетингової діяльності. Використання CRM-систем, цифрових каналів комунікації, аналітики клієнтських даних та персоналізованих пропозицій створює можливості для оперативнішого отримання інформації про поведінку споживачів та швидкого реагування на зміни їхніх потреб [1; 3].

Важливою складовою конкурентоспроможності є також бренд підприємства. В умовах, коли функціональні характеристики продукції різних виробників можуть бути подібними, репутація, довіра, соціальна відповідальність та якість взаємодії зі споживачами перетворюються на самостійні джерела конкурентних переваг [3].

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє представити процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства у вигляді логічно взаємопов'язаного циклу:

аналіз ринкового середовища → оцінювання конкурентної позиції → визначення потреб цільових споживачів → формування конкурентних переваг → вибір комплексу маркетингових інструментів → реалізація маркетингових рішень → оцінювання результатів → коригування маркетингової стратегії.

Такий підхід демонструє циклічність маркетингового управління конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності виробничих, фінансових, кадрових, технологічних та ринкових чинників. Водночас маркетингове управління забезпечує їх трансформацію у конкурентні переваги, які отримують ринкове визнання через споживчу цінність продукції, рівень сервісу, ціну, бренд та характер взаємодії підприємства з клієнтами.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як безперервний системний процес, який охоплює аналіз конкурентного середовища та потреб споживачів, формування ціннісної пропозиції, управління товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою, розвиток бренду, цифровізацію взаємодії з клієнтами та контроль отриманих результатів.

Забезпечення конкурентоспроможності потребує переходу від використання окремих маркетингових інструментів до їх інтеграції в єдиний управлінський механізм. Його результативність визначається здатністю підприємства своєчасно виявляти зміни ринкового середовища, трансформувати їх у відповідні управлінські рішення та створювати споживчу цінність. Запропонована система критеріїв дозволяє пов'язати

окремі складові маркетингового управління з конкретними результатами та може бути використана як основа для оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю конкретного підприємства.

Література:

1. Данилюк Т., Міщук П. Маркетингове управління як інструмент забезпечення конкурентної якості продукції та послуг. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. № 2. С. 210-217. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2025_2_26

2. Мельник С.М. Маркетинговий комплекс конкурентоспроможності підприємств. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 1. С. 48-58. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2025_1_8

3. Шульга Л.В., Бандурка Д.І., Гудзенко В.Ю., Миролюбов І.О. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2025. № 2. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_85

ЯК ДИЗАЙН ПОВ'ЯЗАНИЙ З МАРКЕТИНГОМ?

Коніщева В.С., *студентка групи МР-1-24*
Науковий керівник: ***Крючко Л.С.,*** *к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасному бізнесі маркетинг охоплює значно більше, ніж просто рекламу та продаж товарів. Важливу роль у просуванні продукції відіграє її візуальне представлення, тобто дизайн. Саме через дизайн споживач часто отримує перше враження про товар, компанію або бренд. Кольори, шрифти, фотографії, логотип, упаковка та загальний стиль можуть впливати на те, чи зацікавиться людина продуктом і чи запам'ятає його надалі. Тому дизайн є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства [1].

Маркетинг спрямований на визначення потреб споживачів, формування пропозиції та її просування на ринку. Дизайн, у свою чергу, допомагає представити цю пропозицію у зрозумілій та привабливій формі. Наприклад, маркетологи можуть визначити, що певна група споживачів зацікавлена в доступному та сучасному продукті. Дизайнер на основі маркетингової інформації створює відповідне візуальне оформлення, яке має передати потрібні характеристики товару.

Одним із найпомітніших напрямів їх взаємодії є брендинг. Для того щоб компанія була впізнаваною, вона використовує певні візуальні елементи: логотип, фірмові кольори, шрифти, графічні символи та стиль зображень. Якщо ці елементи послідовно використовуються в рекламі, соціальних мережах, на упаковці та вебсайті, споживачу простіше пов'язати їх із конкретним брендом.

Важливе значення має дизайн рекламних матеріалів. Сьогодні люди щодня бачать велику кількість рекламних повідомлень, тому підприємствам необхідно привертати увагу потенційних покупців. Візуальна частина реклами може допомогти виділити певне повідомлення серед інших. Правильно підібрані кольори, зображення та композиція дозволяють зробити рекламу помітнішою та водночас полегшують сприйняття основної інформації [2].

Особливо значущим дизайн став у цифровому маркетингу. Соціальні мережі, сайти та мобільні застосунки значною мірою базуються на візуальному контенті. Користувач може переглядати десятки рекламних публікацій за короткий проміжок часу. Тому компаніям потрібно створювати контент, який відповідає особливостям конкретної платформи та привертає увагу цільової аудиторії.

Ще одним суттєвим напрямом є візуальне оформлення упаковки. У магазині споживач часто бачить велику кількість схожих товарів, тому зовнішнє оформлення

упаковки може допомогти продукту виділитися. При цьому дизайн упаковки має не тільки привертати увагу, але й передавати інформацію про товар. Назва, зображення, кольори та розміщення тексту повинні допомагати покупцю швидко зрозуміти, що це за продукт і для чого він призначений.

Дизайн також пов'язаний із позиціонуванням товару. Позиціонування передбачає формування певного уявлення про продукт у свідомості споживача. Візуальне оформлення може підкреслювати доступність, сучасність, екологічність, преміальність або інші характеристики товару. Водночас бренд, орієнтований на ділову аудиторію, може обрати більш стримане оформлення [3]. Значну роль у маркетингу відіграє колір. Певні кольорові рішення можуть створювати різні асоціації та допомагати передавати характер бренду. Наприклад, зелений часто використовують у продукції, пов'язаній із природою або екологічністю, а синій може асоціюватися зі стабільністю та надійністю. Однак вибір кольорів не повинен бути випадковим. Маркетологи та дизайнери мають враховувати особливості цільової аудиторії, сферу діяльності та загальну концепцію бренду [4].

Не менш важливим є використання шрифтів. Вони впливають не тільки на зовнішній вигляд рекламного матеріалу, але й на зручність сприйняття інформації. Якщо текст важко прочитати, споживач може втратити інтерес до рекламного повідомлення. Тому маркетинговий дизайн має поєднувати естетичність із практичністю. Основна інформація повинна бути помітною, а текст - достатньо зрозумілим для швидкого сприйняття.

Окремо потрібно виділити роль дизайну у формуванні емоційного зв'язку зі споживачем. Маркетинг працює не тільки з раціональними характеристиками товару, а й з емоціями та асоціаціями. Візуальні образи можуть створювати відчуття довіри, комфорту, енергії, сучасності або інших емоцій. Завдяки цьому споживач може краще запам'ятати рекламне повідомлення та пов'язати певні емоції з брендом.

Важливим є і вебдизайн. Сайт підприємства є одним із каналів комунікації з потенційними клієнтами. Навіть якщо компанія пропонує якісний товар, незручний сайт може ускладнити пошук інформації або оформлення замовлення. Тому дизайн сайту повинен бути не лише привабливим, а й зручним для користувача. Логічна структура сторінок, зрозуміла навігація, читабельний текст та помітні кнопки допомагають користувачу швидше виконати необхідну дію [5].

Він має значення і для соціальних мереж. Візуальна єдність сторінки дозволяє створити впізнаваний образ бренду. Однакові або схожі елементи оформлення публікацій допомагають користувачам швидше розпізнавати контент конкретної компанії. При цьому дизайн повинен відповідати актуальним тенденціям, але не втрачати індивідуальність бренду.

Для маркетингу важливо, щоб дизайн був орієнтований саме на цільову аудиторію. Не існує універсального стилю, який однаково ефективно працюватиме для всіх споживачів. Вік, інтереси, спосіб життя та потреби аудиторії можуть впливати на те, як вона сприймає візуальну інформацію. Тому перед створенням рекламного дизайну маркетологи повинні визначити, для кого саме створюється продукт і яке повідомлення необхідно донести [6].

Сучасні цифрові технології також змінили підхід до створення маркетингового дизайну. Для підготовки рекламних матеріалів використовуються графічні редактори, відеомонтаж, анімація, 3D-технології та інструменти штучного інтелекту. Це дозволяє швидко створювати різні варіанти рекламного контенту та адаптувати його для різних каналів комунікації. Водночас технології не замінюють маркетингову стратегію, адже навіть технічно якісний дизайн повинен відповідати меті рекламної кампанії.

Взаємодія маркетингу та дизайну особливо важлива під час запуску нового продукту. Маркетологи визначають цільову аудиторію, аналізують конкурентів, формують позиціонування та основне рекламне повідомлення. Дизайнер на основі цих даних створює візуальну концепцію продукту. Таким чином, результат залежить від

спільної роботи двох напрямів. Якщо дизайн не відповідає маркетинговій стратегії, він може не передавати потрібне повідомлення споживачу [7].

Таким чином, дизайн у маркетингу виконує не лише естетичну функцію. Він допомагає привернути увагу, передати інформацію, сформувати впізнаваність бренду, підкреслити позиціонування продукту та зробити комунікацію зі споживачем більш зрозумілою. Саме тому ефективний маркетинг потребує продуманого дизайну, який відповідає стратегії компанії та особливостям її цільової аудиторії.

Література:

1. «Благун І. І., Гриневич Л. В., Закрижевська І. В. Маркетингові комунікації: навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025.» URL: https://repository.hneu.edu.ua/items/f479b99a-9913-444a-b6ab-ced4f5309ce2
2. «Косаревська Р. Візуальна комунікація та маркетинг: аналіз впливу графічного дизайну на споживачів. Мистецтвознавчі записки. 2023. № 44.» URL: https://journals.uran.ua/mz/article/view/293905
3. «Куленко М. Я. Основи графічного дизайну : підручник / за ред. Є. А. Антоновича. 3-тє вид., перероб. і допов. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 544с.» URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/02/SYLABUS_DVVS_-Dyzayn-brendu_vizualni-komunikatsii_2026.pdf
4. «Курбан О. В., Курбан С. О. Нейромаркетинг: реклама, PR, digital-marketing, брендинг : навчальний посібник. Київ : Видавництво «Білий Тигр», 2019.» URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/30449/
5. «Нестеренко В. М., Гамалія К. М. Ключові аспекти побудови візуальної комунікації дизайн-студій. Теорія та практика дизайну. 2025. № 38.» URL: https://jrnl.kai.edu.ua/index.php/Design/article/view/20857
6. «Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев А. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2021.» URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000005952
7. «Wheeler A. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. 5th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018.» URL: https://www.wiley.com/en-us/Designing+Brand+Identity%3A+An+Essential+Guide+for+the+Whole+Branding+Team%2C+5th+Edition-p-9781118980828

ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ

Корпач Н.О., *магістрант*
Науковий керівник: ***Кобернюк С.О.,*** *к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Цифрове середовище змінює способи пошуку покупців, формування попиту та взаємодії підприємства з ринком. Для аграрного бізнесу ці зміни особливо важливі, оскільки виробництво має сезонний характер, продукція нерідко потребує спеціальних умов зберігання й доставки, а збут залежить від посередників та своєчасності виконання контрактів. Цифрові інструменти можуть розширювати доступ виробників до ринків, проте їх упровадження супроводжується організаційними та технологічними ризиками [1]. Отже, вибір каналів просування має ґрунтуватися не лише на їх популярності, а й на реальних можливостях конкретного підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування послідовності формування маркетингової стратегії підприємства у цифровому середовищі на основі SWOT-аналізу та визначення практичних напрямів її застосування в аграрному бізнесі. Методичну основу становлять систематизація чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, їх зіставлення у

матриці TOWS та добір показників контролю результативності маркетингових заходів. Запропонований підхід має методичний характер: наведені нижче ситуації є прикладами можливих управлінських рішень, а не результатами обстеження конкретного підприємства. Узагальнену послідовність етапів формування стратегії наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи формування маркетингової стратегії підприємства у цифровому середовищі на основі SWOT-аналізу

Етап	Основний зміст	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Сегментація ринку	визначення ринку та груп покупців	виділення B2B- і B2C-сегментів, опис їхніх потреб	вибір цільового сегмента для аналізу
2. SWOT-профіль	оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників	віднесення чинників до S/W/O/T за критерієм керованості	структурований перелік чинників на перевірених даних
3. Матриця TOWS	зіставлення чинників середовища	формування стратегій SO, WO, ST, WT	набір стратегічних альтернатив
4. План цифрового маркетингу	конкретизація обраних дій	сегмент, ціннісна пропозиція, канал, бюджет, терміни, критерії	операційний план заходів
5. Контроль результативності	вимірювання ефекту	KPI: CAC, ROMI, конверсія, частка повторних покупок	коригування стратегії за сегментами й періодами

Джерело: складено автором.

На першому етапі доцільно визначити ринок і групи покупців, для яких розробляється стратегія. Для агровиробника ними можуть бути переробні підприємства, оптові закупівельники, торговельні мережі та кінцеві споживачі. Потреби цих груп істотно відрізняються: для покупців у сегменті B2B важливі стабільність поставок, характеристики партії та підтвердження якості, тоді як для кінцевого споживача додаткове значення мають зрозуміла інформація про товар, зручність замовлення і комунікація з брендом. Тому аналіз доцільно проводити для обраного сегмента, а не для «ринку загалом».

На другому етапі слід скласти SWOT-профіль. До сильних сторін (S) можуть належати прогнозована якість продукції, сталі відносини з покупцями, гнучкість виробництва та наявність власної системи обліку замовлень; до слабких (W) – обмежений бюджет просування, відсутність цифрових компетенцій, недостатня аналітика продажів або залежність від одного каналу збуту. Серед можливостей (O) варто оцінити вихід на нові цільові сегменти через електронні торговельні майданчики, прямі цифрові комунікації та використання даних про попит. Загрози (T) можуть охоплювати зростання вартості залучення покупців, перебої логістики, зміну правил роботи платформ і ризики втрати даних. Віднесення чинника до певної групи слід перевіряти за критерієм керованості: внутрішні ресурси й процеси належать до S або W, а зовнішні умови – до O або T.

Для наповнення SWOT-профілю потрібні не загальні припущення, а перевірювані дані, які дають змогу обґрунтувати кожен визначений чинник: структура продажів за каналами, частота повторних замовлень, маржинальність товарних груп, відгуки покупців, вартість обробки заявки, умови роботи посередників і порівняння пропозицій конкурентів. Джерелами інформації можуть бути внутрішня звітність підприємства, дані вебаналітики, CRM-системи, результати інтерв’ю з клієнтами та відкриті відомості про

відповідний сегмент ринку. Для кожного чинника доцільно фіксувати джерело інформації, період спостереження та, за можливості, кількісне значення показника, що дає змогу підвищити об'єктивність SWOT-аналізу та уникнути необґрунтованих оцінок.

На третьому етапі результати SWOT-аналізу перетворюють на варіанти дій за допомогою матриці TOWS. На відміну від простого переліку переваг і проблем, цей підхід передбачає зіставлення сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами зовнішнього середовища [2]. Для аграрного підприємства можна сформувати чотири групи стратегічних рішень. Стратегія SO (сильні сторони – можливості) може передбачати просування продукції з підтвердженими характеристиками через власний сайт і спеціалізовані B2B-платформи, якщо підприємство спроможне забезпечити заявлену якість та обсяги постачання. Стратегія WO (слабкі сторони – можливості) полягає, наприклад, у запуску невеликої тестової рекламної кампанії та запровадженні CRM замість одночасного виходу на всі цифрові канали. Стратегія ST (сильні сторони – загрози) може спиратися на прямі зв'язки з постійними покупцями та диверсифікацію каналів, щоб зменшити залежність від умов окремого майданчика. Стратегія WT (слабкі сторони – загрози) передбачає обмеження витрат на нерезультативні канали, резервне копіювання клієнтських даних і створення альтернативних способів приймання замовлень.

На четвертому етапі з отриманих альтернатив формують конкретний план цифрового маркетингу. Для кожного заходу потрібно визначити цільовий сегмент, ціннісну пропозицію, канал комунікації, відповідального, бюджет, термін виконання та критерій припинення або масштабування. Зміст повідомлень варто узгоджувати з потребами покупця: для B2B – відомості про асортимент, технічні параметри, партії і строки поставки; для B2C – походження продукції, умови придбання, відгуки та сервіс. Поєднання стратегії, цифрових каналів і вимірювання клієнтського шляху відповідає підходам до планування цифрового маркетингу, розглянутим у фаховій літературі [3].

На п'ятому етапі необхідно перевіряти результативність обраної стратегії. До показників доцільно включити кількість кваліфікованих звернень, конверсію в оплачені замовлення, вартість залучення клієнта (CAC), частку повторних покупок, маржинальний дохід за каналами та рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI). Для коректного розрахунку ROMI слід зіставляти додатковий маржинальний дохід, пов'язаний із заходом, з усіма витратами на його реалізацію, а не підмінювати результативність кількістю переглядів чи підписників. Показники бажано оцінювати за однаковими періодами й окремими сегментами, враховуючи сезонність продажів.

Впровадження підходу доцільно починати з пілотного періоду в одному сегменті й кількох каналах. Після перевірки попиту підприємство може переглядати пріоритети SWOT і перерозподіляти бюджет на результативні дії. Для аграрного сектору також важливо погоджувати цифрові маркетингові обіцянки з виробничими та логістичними можливостями: розвиток електронних каналів не усуває витрат і ризиків фізичного постачання. Цифровізація здатна зменшувати окремі торговельні та трансакційні витрати, однак її ефект залежить і від роботи логістики та інших учасників ланцюга створення вартості [4].

Отже, SWOT-аналіз доцільно використовувати не як разове описове оцінювання, а як основу послідовного управлінського циклу: сегментація ринку – перевірка чинників – побудова TOWS-альтернатив – планування цифрових дій – оцінювання результатів і коригування. Така логіка допомагає узгоджувати цифрові можливості з ресурсами підприємства, знижувати ризик необґрунтованих витрат на просування та формувати маркетингову стратегію з урахуванням особливостей аграрного бізнесу.

Література:

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Digital Agriculture. FAO Investment Centre. URL: https://www.fao.org/investment-centre/solutions/innovative-finance/digital-agriculture/ (дата звернення: 17.09.2026).

2. Weihrich H. The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning. 1982. Vol. 15, No. 2. P. 54–66. DOI: 10.1016/0024-6301(82)90120-0.

3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 560 p.

4. Jouanjean M.-A. Digital Opportunities for Trade in the Agriculture and Food Sectors. OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers. 2019. No. 122. DOI: 10.1787/91c40e07-en.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОГО СЕРВІСУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кравець О.В. *старша викладачка кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки якість клієнтського сервісу стає одним із важливих чинників формування конкурентних переваг підприємства. Зміна поведінки споживачів, поширення цифрових каналів комунікації, зростання ролі онлайн-взаємодії та підвищення вимог до швидкості обслуговування зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до роботи з клієнтами. У таких умовах цифровізація клієнтського сервісу виступає не лише засобом автоматизації окремих операцій, а комплексним напрямом удосконалення взаємодії підприємства зі споживачами[2].

Цифровізацію клієнтського сервісу доцільно розглядати як процес упровадження цифрових технологій у всі етапи взаємодії підприємства з клієнтом: від пошуку та залучення споживача до здійснення покупки, післяпродажного обслуговування та формування довгострокової лояльності. На думку українських дослідників, цифрова трансформація підприємства передбачає інтеграцію сучасних технологій у бізнес-модель та управлінські процеси, що створює передумови для формування нових конкурентних переваг [5; 7]. Важливим результатом цифровізації клієнтського сервісу є підвищення оперативності обслуговування, доступності інформації та персоналізації взаємодії зі споживачами, що сприяє зміцненню довіри до підприємства та підвищенню якості обслуговування. Водночас використання цифрових інструментів дає змогу накопичувати й аналізувати інформацію про поведінку клієнтів, що розширює можливості для прийняття обґрунтованих маркетингових і управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів цифровізації клієнтського сервісу є використання CRM-систем. Вони дають змогу централізовано накопичувати інформацію про клієнтів, історію їхніх звернень і покупок, аналізувати потреби та автоматизувати окремі процеси комунікації. Дослідження українського бізнесу показують, що CRM-рішення сприяють оптимізації взаємодії з клієнтами, автоматизації бізнес-процесів та підвищенню ефективності управлінських рішень [1;3].

Важливою перевагою цифрового сервісу є можливість персоналізації взаємодії. Аналіз даних про поведінку клієнтів дозволяє підприємству краще розуміти їхні потреби та пропонувати відповідні товари, послуги або інформацію. Такий підхід сприяє підвищенню зручності обслуговування та формуванню позитивного клієнтського досвіду. Дослідження цифрової конкуренції свідчать про поступове зміщення акценту від традиційної трансакційної взаємодії до формування довгострокової цінності для клієнта за допомогою цифрових каналів і персоналізованих сервісів [4].

Ще одним напрямом є розвиток омніканального клієнтського сервісу. Його сутність полягає в інтеграції різних каналів комунікації — вебсайту, мобільних застосунків, соціальних мереж, електронної пошти, телефонного зв’язку та фізичних точок контакту. Клієнт отримує можливість переходити між каналами без втрати інформації про попередню взаємодію з підприємством. Омніканальний підхід дає змогу підвищити послідовність і зручність обслуговування, а також сприяє персоналізації комунікації. Українські дослідники пов’язують розвиток омніканальних маркетингово-

комунікаційних практик із посиленням конкурентоспроможності підприємств, зокрема через автоматизацію, інтеграцію цифрових каналів та підвищення лояльності споживачів [8].

Значні можливості для розвитку клієнтського сервісу створюють чат-боти та інструменти штучного інтелекту. Вони можуть використовуватися для надання відповідей на типові запитання, інформування про товари й послуги, приймання звернень та їх первинної класифікації. Разом із тим автоматизація не повинна повністю замінювати людську комунікацію, особливо у складних або конфліктних ситуаціях. Ефективний цифровий сервіс передбачає поєднання технологічних можливостей із професійною роботою персоналу.

Цифровізація клієнтського сервісу впливає і на систему оцінювання якості обслуговування. Підприємства можуть використовувати показники швидкості відповіді, кількості звернень, рівня задоволеності клієнтів, повторних покупок, утримання клієнтів та конверсії. Збір і аналіз таких даних дають можливість оперативно виявляти проблеми та коригувати сервісні процеси. Таким чином, управління клієнтським сервісом поступово переходить від суб'єктивної оцінки до прийняття рішень на основі даних.

Особливого значення цифровізація набуває для українських підприємств, які працюють в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Використання цифрових технологій може сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємств і формуванню конкурентних переваг, хоча одночасно існують проблеми, пов'язані з ресурсними обмеженнями, цифровими компетентностями працівників, безпекою та необхідністю адаптації технологій до потреб конкретного підприємства [6].

При цьому цифровізація клієнтського сервісу не гарантує автоматичного підвищення конкурентоспроможності. Результат залежить від того, наскільки технологічні рішення відповідають потребам клієнтів і стратегічним цілям підприємства. Важливими умовами є підготовка персоналу, захист клієнтських даних, інтеграція цифрових систем, регулярний аналіз результатів та постійне вдосконалення клієнтського досвіду. Дослідження ролі BPM, CRM та ERP-систем у цифровій трансформації українського бізнесу також підкреслює необхідність правильного вибору технологічних рішень, адаптації персоналу та врахування питань кібербезпеки [3].

Отже, цифровізація клієнтського сервісу є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання CRM-систем, омніканальних комунікацій, чат-ботів, аналітичних платформ та інших цифрових інструментів дозволяє прискорити обслуговування, підвищити його персоналізацію, покращити клієнтський досвід і забезпечити більш ефективне управління взаємовідносинами зі споживачами. Водночас конкурентний ефект цифровізації виникає за умови комплексного поєднання технологій, професійної роботи персоналу та клієнтоорієнтованого підходу. Тому сучасному підприємству доцільно розглядати цифровий клієнтський сервіс не лише як операційний інструмент, а як стратегічний елемент формування довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Берестецька О. М., Різник Н. М. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2026.

2. Вербівська Л., Дзюба Т. Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Економіка. 2024. DOI: 10.32782/ecovis/2024-1-2.

3. Загороднюк О. В., Дмитрик І. О. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2024. Вип. 104, ч. 2. С. 191–201. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-191-201.

4. Коломієць Г., Меленцова О., Рябовол Д. Цифрова конкуренція як рушійна сила клієнтоорієнтованих стратегій. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-154.

5. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 51. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-10.

6. Луців Р. С., Соколенко М. О., Лук'яненко Н. Е. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності в умовах економічної інтеграції України. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 2. DOI: 10.37634/efp.2024.2.4.

7. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство.* 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-85.

8. Шипуліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. *Економіка та суспільство.* 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-36.

ВІДЕОМАРКЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ СПОСІБ ПРОСУВАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Кругова В.О. *здобувачка гр. МР-2-24*
Науковий керівник: ***Кравець О.В.,*** *старший викладач кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні умови функціонування аграрного бізнесу характеризуються посиленням конкуренції, зміною поведінки споживачів, розвитком цифрових технологій та активним переходом підприємств до онлайн-комунікацій. Для сільськогосподарських виробників недостатньо лише виготовити якісну продукцію, важливим є вміння правильно представити її на ринку, сформувати довіру до виробника та підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією. Особливого значення в таких умовах набувають цифрові інструменти маркетингу, серед яких важливе місце займає відеомаркетинг. Цифровізація визначена одним із напрямів розвитку сільського господарства України, що свідчить про зростання ролі цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств.

Відеомаркетинг можна визначити як використання відеоконтенту для інформування та залучення споживачів, просування продукції, формування впізнаваності бренду та підтримки взаємодії з аудиторією. Відеоформат поєднує зображення, звук і текст, тому дає змогу за короткий час передати значний обсяг інформації. На відміну від звичайного текстового повідомлення або фотографії, відео дозволяє показати не лише кінцевий продукт, а й процес його створення. Для аграрного підприємства це особливо важливо, адже споживач може побачити, де і як вирощується продукція, як здійснюється її збір, сортування, пакування та підготовка до реалізації [2].

Застосування відеомаркетингу в аграрній сфері має певну специфіку. Сільськогосподарська продукція часто потребує пояснення її походження, способу виробництва та якості. Відео дозволяє зробити цей процес більш зрозумілим для споживача. Наприклад, виробник овочів може продемонструвати процес вирощування та збору врожаю, фермерське господарство — умови утримання тварин, а підприємство з переробки — технологічні етапи виробництва готової продукції.

Важливою перевагою відеомаркетингу є можливість створення різних форматів контенту відповідно до потреб цільової аудиторії. Для кінцевих споживачів доцільно використовувати короткі відео про продукцію, рецепти її використання, огляди, відповіді на запитання та відгуки покупців. Для потенційних партнерів, оптових покупців або торговельних мереж можуть бути корисними відеопрезентації підприємства, його виробничих можливостей, системи контролю якості та логістики. Таким чином, один

маркетинговий інструмент може використовуватися для комунікації з різними групами споживачів [1].

Окрему роль у поширенні відеоконтенту відіграють соціальні мережі. Facebook, Instagram, TikTok та YouTube дозволяють підприємствам швидко поширювати інформацію та отримувати реакцію аудиторії. За матеріалами FAO, соціальні медіа забезпечують можливість створення і поширення мультимедійного контенту та двосторонньої взаємодії з аудиторією. Для аграрного підприємства це створює можливість не тільки рекламувати продукцію, а й будувати довгострокові відносини з покупцями та партнерами. Українські дослідження також підтверджують актуальність соціальних мереж як інструменту маркетингових комунікацій аграрних підприємств.

Особливо актуальним сьогодні є короткий відеоформат. Короткі ролики можуть демонструвати окремі моменти діяльності підприємства: початок посівної, роботу техніки, процес збору врожаю, сортування продукції або її пакування. При цьому важливе значення мають регулярність публікацій, зрозуміла подача інформації та відповідність відео інтересам цільової аудиторії.

Наукові дослідження у сфері маркетингу свідчать про зростання ролі відеоконтенту як інструменту залучення споживачів. Відео поєднує інформаційну, комунікаційну та рекламну функції, а його ефективність значною мірою залежить від правильного визначення мети, змісту та каналу поширення Для аграрного бізнесу це означає, що відео повинно не просто привертати увагу, а виконувати конкретне маркетингове завдання: інформувати про продукцію, демонструвати її переваги, формувати довіру або стимулювати звернення та покупку[4].

Ще одним напрямом використання відеомаркетингу є формування бренду аграрного підприємства. У відеоматеріалах можна показувати історію підприємства, його цінності, команду, підхід до виробництва та ставлення до якості. Для невеликих фермерських господарств це може бути особливо корисним, оскільки відео дозволяє показати реального виробника та створити більш особисту комунікацію з аудиторією. Водночас використання відеомаркетингу має певні труднощі. Створення якісного контенту потребує часу, технічних засобів, навичок відеозйомки та монтажу. Для невеликих аграрних підприємств додатковою проблемою може бути відсутність працівника, який відповідав би за маркетингові комунікації. На ефективність також впливає відсутність чіткої контент-стратегії, нерегулярне розміщення матеріалів та орієнтація лише на кількість переглядів без оцінювання реальних результатів..

Для визначення результативності відеомаркетингу підприємству необхідно використовувати відповідні показники. До них можна віднести кількість переглядів, охоплення, реакції користувачів, коментарі, поширення відео, переходи на сайт або сторінку підприємства, кількість запитів від потенційних клієнтів та, за можливості, вплив на обсяги продажів. Аналіз таких показників дозволяє визначити, які теми та формати користуються найбільшим попитом, а також коригувати подальшу маркетингову діяльність [3].

Перспективним напрямом є поєднання відеомаркетингу з іншими цифровими інструментами. Відеоконтент може використовуватися разом із таргетованою рекламою, контент-маркетингом, соціальними мережами, електронною комерцією та пошуковим просуванням. Комплексне використання цифрових каналів дозволяє збільшити охоплення аудиторії та створити послідовну систему взаємодії зі споживачем. Для аграрного підприємства це особливо важливо під час просування продукції на нові ринки та пошуку нових клієнтів.

Таким чином, відеомаркетинг є одним із перспективних інструментів сучасного просування аграрної продукції. Його особливістю є можливість наочно демонструвати продукцію, процес її виробництва та діяльність підприємства, одночасно формуючи довіру та впізнаваність бренду. Використання відео в соціальних мережах та інших цифрових каналах може розширювати можливості комунікації аграрних підприємств із

кінцевими споживачами та бізнес-партнерами. Результативність такого інструменту залежить від якості контенту, регулярності його поширення, відповідності потребам цільової аудиторії та постійного аналізу отриманих результатів.

Література:

1. Сєров В., Король Ю. Інструменти цифрового маркетингу для розвитку аграрних підприємств на глобальному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 334. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-78.
2. Конак Є. І. Вплив відео-контенту на залучення аудиторії: дослідження соціальних мереж українських брендів одягу. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 3. С. 83–94.
3. Лишенко М. Цифрові маркетингові технології у формуванні сучасної концепції товарної стратегії та просуванні бренду аграрного підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2026. DOI: 10.32782/bsnau.2026.3.4.
4. Конóпля́ннікова М., Радкевич Л., Нетреба М. та ін. Digital marketing and communication strategies of agri-food enterprises on social media platforms. Agronomy Research. 2024. Vol. 22, Special Issue 1. P. 444–463.

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Крючко Л.С., *к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний розвиток територій відбувається в умовах значних соціально-економічних трансформацій, посилення конкуренції за інвестиційні ресурси, людський капітал, підприємницьку активність і туристичні потоки. Для України актуальність цих процесів додатково посилюється наслідками повномасштабної війни, необхідністю відновлення територій, зміною демографічної структури населення та необхідністю формування нових підходів до управління територіальними громадами. За таких умов територіальний маркетинг набуває значення не лише інструменту просування території, а комплексного управлінського підходу, спрямованого на формування її конкурентних переваг, позитивного іміджу та привабливості для різних груп стейкхолдерів.

Територіальний маркетинг доцільно розглядати як систему маркетингової діяльності, спрямовану на виявлення потреб і очікувань цільових аудиторій території, формування відповідної ціннісної пропозиції, позиціонування території та її комунікаційне просування. Водночас специфіка територіального маркетингу полягає в тому, що його «продуктом» є не окремий товар чи послуга, а комплексне середовище проживання, ведення бізнесу, інвестування, туризму та суспільної взаємодії. Саме тому територіальний маркетинг передбачає узгодження інтересів органів місцевого самоврядування, населення, підприємців, інвесторів, туристів, громадських організацій та інших зацікавлених сторін [1].

Важливою складовою територіального маркетингу є маркетингові дослідження. Їх завдання полягає не лише у визначенні сильних і слабких сторін території, а й у встановленні характеристик цільових аудиторій, їхніх потреб, мотивації та очікувань. Для територіальної громади такими аудиторіями можуть бути місцеві жителі, внутрішньо переміщені особи, підприємці, потенційні інвестори, туристи, молодь, висококваліфіковані працівники та представники громадських організацій. Відповідно, ефективна маркетингова стратегія території має формуватися на основі системного аналізу ресурсного, соціального, економічного, інфраструктурного та культурного потенціалу.

Особливого значення набуває позиціонування території. Воно передбачає визначення таких характеристик території, які можуть бути основою її відмінності від інших територій та створювати цінність для цільових аудиторій. О. Хохуляк зазначає, що сучасний територіальний маркетинг має ґрунтуватися на формуванні маркетингової стратегії сталого розвитку територіальних громад, а позиціонування повинно враховувати як кількісні, так і якісні характеристики території [2].

Таким чином, позиціонування не повинно зводитися виключно до створення рекламного слогана або візуальної символіки. Воно має відображати реальні переваги території та підкріплюватися відповідними змінами в інфраструктурі, якості послуг, умовах ведення бізнесу, туристичній пропозиції та комунікації з населенням. Якщо сформований образ території не відповідає реальному досвіду її мешканців, підприємців чи відвідувачів, маркетингові комунікації не забезпечують довгострокового позитивного результату.

Окремим напрямом територіального маркетингу є формування та розвиток бренду території. Бренд території являє собою сукупність асоціацій, уявлень, емоцій та очікувань, які виникають у цільових аудиторій щодо певного міста, регіону або територіальної громади. На відміну від комерційного бренду, територіальний бренд формується під впливом значно ширшого комплексу чинників: історії та культури, природних ресурсів, архітектури, інфраструктури, якості життя, місцевого бізнесу, подій, публічної комунікації та поведінки самих мешканців.

Дослідження українських науковців підтверджують значення іміджевого маркетингу для підвищення впізнаваності бренду територіальних громад. Іміджеві характеристики території можуть використовуватися для формування її привабливості та комунікації з різними групами стейкхолдерів [3].

Важливим елементом територіального маркетингу є просування територіального продукту. До нього можуть належати туристичні можливості, інвестиційні проєкти, земельні ресурси, промислові майданчики, локальні товари, культурні та спортивні заходи, освітні можливості, послуги для бізнесу та населення. О. Якушевська наголошує, що просування територіального продукту має бути пов'язане із загальною діяльністю суб'єктів територіального маркетингу та формуванням позитивного образу території [4].

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові маркетингові інструменти. Офіційні вебсайти громад, соціальні мережі, цифрові карти, онлайн-каталоги локального бізнесу, відеоконтент, таргетована реклама та цифрові платформи дозволяють територіям комунікувати з цільовими аудиторіями без значних часових і просторових обмежень. При цьому цифрові канали виконують не тільки функцію поширення інформації, а й забезпечують можливість отримання зворотного зв'язку, проведення опитувань, залучення мешканців до обговорення місцевих проєктів та формування громадської думки.

А. Мельник розглядає територіальний маркетинг у взаємозв'язку з публічним управлінням і виокремлює такі маркетингові технології, як маркетингові дослідження, соціально-економічний моніторинг, ресурсний аналіз, оцінювання інвестиційної привабливості, локальний брендинг та комунікаційні інструменти [5]. Такий підхід демонструє, що територіальний маркетинг може використовуватися не лише для зовнішнього просування громади, а й для вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів територіального маркетингу в Україні є залучення інвестицій. Конкуренція між територіями за інвестиційні ресурси змушує громади не лише формувати сприятливі умови для підприємницької діяльності, а й активно комунікувати власні можливості потенційним інвесторам. У цьому контексті важливими є інвестиційний потенціал, доступність інфраструктури, кадрові ресурси, логістичне положення, наявність земельних ділянок і промислових майданчиків, місцеві стимули та якість взаємодії з органами влади.

Дослідження А. Линдюка, А. Нестеровича та І. Рурака показує, що маркетинг територій може виступати стратегічним механізмом залучення зовнішніх інвестицій. Автори пропонують розглядати його через взаємодію аналітико-інформаційної, комунікаційно-іміджевої та партнерсько-інституційної підсистем, синергія яких створює умови для підвищення конкурентоспроможності території та довіри потенційних інвесторів [6].

В умовах відновлення України інвестиційний напрям територіального маркетингу набуває додаткової актуальності. Територіальні громади конкурують не лише за фінансові ресурси, а й за підприємства, робочі місця, фахівців, туристів та нових мешканців. Тому маркетингова стратегія має враховувати комплексну цінність території. Для інвестора важливими є економічні та інфраструктурні фактори, для мешканця — якість життя та доступність послуг, для туриста — унікальність досвіду, культурні та природні ресурси, а для підприємця — попит, кадровий потенціал та умови ведення діяльності.

Значну роль у цьому процесі відіграє формування унікальної ціннісної пропозиції території. Вона повинна відповідати реальним ресурсам і можливостям громади та одночасно враховувати потреби визначених цільових аудиторій. Наприклад, територія з розвиненим аграрним потенціалом може позиціонуватися як центр агропереробки та виробництва харчової продукції; громада з історико-культурною спадщиною — як туристичний і культурний центр; територія з розвиненою транспортною інфраструктурою — як логістичний вузол. Водночас ефективність такого позиціонування залежатиме від здатності громади підтвердити сформовану пропозицію конкретними проєктами, сервісами та інфраструктурними рішеннями.

Перспективним напрямом є поєднання територіального маркетингу з принципами сталого розвитку. У цьому випадку маркетингова стратегія має орієнтуватися не лише на короткострокове залучення ресурсів, а й на збереження природного середовища, розвиток людського капіталу, підтримку локального підприємництва, соціальну згуртованість та довгострокову економічну стійкість. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли маркетингове просування території стимулює зростання окремих показників, але водночас створює додаткове навантаження на інфраструктуру або природні ресурси.

Не менш важливою є участь місцевих жителів у формуванні маркетингової політики території. Населення є не лише цільовою аудиторією, а й безпосереднім учасником створення територіального продукту. Саме мешканці формують значну частину соціальної атмосфери, репутації та повсякденного досвіду території. Тому ефективний територіальний маркетинг передбачає механізми громадської участі, опитування, публічні консультації, комунікацію через соціальні мережі та інші форми зворотного зв'язку.

Отже, територіальний маркетинг у сучасних умовах доцільно розглядати як комплексну систему управління розвитком території, яка поєднує дослідження потреб стейкхолдерів, аналіз ресурсного потенціалу, позиціонування, брендинг, цифрові комунікації, просування територіального продукту та залучення інвестицій. Для українських територіальних громад його значення посилюється необхідністю відновлення економічного потенціалу, залучення інвестицій, підтримки підприємництва та формування сприятливих умов для життя населення. Ефективність територіального маркетингу визначається не кількістю рекламних повідомлень, а здатністю території сформувати реальну ціннісну пропозицію, донести її до цільових аудиторій і забезпечити відповідність між сформованим іміджем та фактичним досвідом взаємодії з територією.

Література:

1. Гаврилюк І. І. Управління конкурентоспроможністю територіальної громади на засадах маркетингу та підприємництва. Підприємництво та інновації. 2026. № 39. С. 152–155. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.23.

2. Хохуляк О. Формування маркетингових стратегій сталого розвитку територіальних громад. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 4 (40). С. 130–137. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-130-137.

3. Хірівський Р., Гаврилюк І., Брух О. Вплив іміджевого маркетингу на пізнаваність бренду територіальних громад. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-111.

4. Якушевська О. В. Просування територіального продукту в територіальному маркетингу. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 47–54. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-47-54.

5. Мельник А. Маркетингові технології в публічному управлінні територіальною громадою: проблеми імплементації. Вісник економіки. 2024. № 3. С. 24–44. URL: https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.024.

6. Линдюк А. О., Нестерович А. В., Рурак І. В. Маркетинг територій у системі залучення зовнішніх інвестицій у розвиток підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-114.

МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОНОМА

Крючко М.А., *магістрант*
Науковий керівник: ***Крючко Л.С.,*** *к.е.н., доцент,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасне сільськогосподарське виробництво характеризується високою складністю управлінських процесів, значною залежністю від природно-кліматичних умов, коливаннями цін на ресурси та сільськогосподарську продукцію, дефіцитом трудових ресурсів, технологічними змінами та необхідністю раціонального використання земельних ресурсів. У таких умовах ефективність діяльності аграрного підприємства визначається не лише рівнем технологічного забезпечення виробництва, а й якістю управлінських рішень. Саме тому знання основ менеджменту набувають особливого значення для професійної діяльності сучасного агронома.

Традиційно професійна діяльність агронома пов’язується насамперед із технологією вирощування сільськогосподарських культур, контролем стану посівів, організацією проведення польових робіт, застосуванням добрив і засобів захисту рослин та забезпеченням необхідної врожайності. Однак сучасні умови господарювання вимагають від фахівця значно ширшого набору компетентностей. Агроном дедалі частіше виступає не тільки технологічним спеціалістом, а й учасником управлінського процесу, який бере участь у плануванні виробництва, розподілі ресурсів, організації роботи персоналу, оцінюванні ризиків та контролі результатів.

Менеджмент в аграрній сфері доцільно розглядати як систему принципів, методів та управлінських інструментів, спрямованих на ефективне використання земельних, трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів для досягнення визначених виробничих і економічних цілей. Специфіка аграрного менеджменту полягає в тому, що управлінські рішення приймаються в умовах високого рівня невизначеності. На результати виробництва істотно впливають погодні умови, стан ґрунтів, поширення хвороб і шкідників, доступність ресурсів, зміни законодавства та кон'юнктура аграрного ринку. Тому управлінська діяльність агронома повинна передбачати не лише планування стандартних виробничих операцій, а й формування альтернативних сценаріїв та готовність до коригування прийнятих рішень.

Однією з основних функцій менеджменту в діяльності агронома є планування. Планування виробництва передбачає визначення переліку культур, структури посівних площ, строків виконання технологічних операцій, потреби в насіннєвому матеріалі, добривах, засобах захисту рослин, паливі, техніці та трудових ресурсах. При цьому

виробничий план повинен враховувати не лише агрономічні вимоги до вирощування культур, а й економічну доцільність відповідних заходів.

Для агронома важливим є формування взаємозв'язку між технологічними та економічними показниками. Рішення щодо збільшення норми внесення добрив може позитивно вплинути на потенційну врожайність, однак одночасно збільшити собівартість виробництва. Тому управлінське рішення має базуватися на комплексній оцінці очікуваного результату, витрат та можливих ризиків. Важливого значення набуває також оцінювання ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оскільки підвищення виробничих показників не завжди супроводжується відповідним зростанням економічного результату. Саме поєднання технологічного й економічного підходів дозволяє перейти від простого виконання технологічних операцій до управління результативністю виробництва, за якого кожне технологічне рішення оцінюється з позиції його впливу на витрати, урожайність, прибутковість і загальну економічну ефективність діяльності підприємства.

Важливою складовою менеджменту для агрономії є управління ресурсами. Земля, вода, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, техніка та трудові ресурси є взаємопов'язаними елементами виробничої системи. Неефективне використання хоча б одного з них може призвести до зростання собівартості та зниження економічної ефективності підприємства. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває використання інформаційних технологій для управління ресурсами сільськогосподарських підприємств. Сучасні цифрові інструменти дають можливість збирати та аналізувати інформацію про стан посівів, ґрунтів, використання техніки та матеріальних ресурсів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень [1].

Цифровізація змінює і сам підхід до стратегічного управління аграрним виробництвом. Використання цифрових технологій дозволяє формувати інформаційне забезпечення бізнес-процесів, здійснювати моніторинг виробничих показників та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для агронома це означає можливість приймати рішення не лише на основі власного досвіду та візуального спостереження за полем, а й на основі систематизованих даних [2]. До таких технологій належать системи точного землеробства, GPS-моніторинг техніки, супутникові знімки, датчики вологості ґрунту, цифрові карти полів та спеціалізовані інформаційні системи.

Особливого значення в менеджменті для агрономії набуває управління персоналом. Значна частина сільськогосподарських робіт виконується сезонно, що створює потребу в ефективній організації праці та координації працівників. Агроном може бути відповідальним за постановку виробничих завдань, контроль їх виконання, дотримання технологічних регламентів та взаємодію між працівниками різних напрямів. Ефективність такого управління залежить від чіткості розподілу обов'язків, своєчасного інформування працівників, мотивації та контролю результатів.

Сучасне управління аграрним підприємством також потребує системного підходу до організаційної структури. На думку дослідників, трансформація організаційних структур аграрних підприємств пов'язана з необхідністю адаптації до цифровізації, інноваційних змін, оптимізації ресурсів та розвитку нових форм взаємодії в ланцюгах постачання [3]. Це безпосередньо стосується і діяльності агронома, оскільки технологічні рішення дедалі частіше потребують взаємодії з економістами, менеджерами, механізаторами, фахівцями із закупівель, логістики та збуту.

Важливою функцією менеджменту є контроль. У рослинництві контроль повинен здійснюватися на різних етапах виробничого циклу: під час підготовки ґрунту, сівби, догляду за посівами, застосування добрив і засобів захисту рослин, збирання та післязбирального зберігання продукції. При цьому контроль не повинен обмежуватися фіксацією відхилень. Його основним завданням має бути своєчасне виявлення причин проблем та коригування управлінських рішень.

Не менш важливим напрямом є управління ризиками. Аграрне виробництво належить до сфер із високою залежністю від природних факторів, тому повністю усунути ризики неможливо. Завдання менеджменту полягає у виявленні потенційних загроз, оцінюванні їхнього можливого впливу та розробленні заходів щодо мінімізації негативних наслідків. Для агронома такими ризиками можуть бути посуха, надмірні опади, заморозки, поширення шкідників і хвороб, деградація ґрунтів, порушення строків виконання технологічних операцій та нестача матеріальних ресурсів.

Особливу роль у сучасному аграрному менеджменті відіграє управління стійкістю підприємства. Сучасні дослідження підкреслюють необхідність інтеграції принципів сталого господарювання у систему управління розвитком аграрних підприємств України [4]. Для агронома це означає необхідність поєднання виробничої ефективності із довгостроковим збереженням родючості ґрунтів, раціональним використанням водних ресурсів, зменшенням негативного впливу на навколишнє середовище та впровадженням ресурсозберігаючих технологій.

Стратегічний менеджмент у діяльності аграрного підприємства повинен орієнтуватися не лише на отримання максимального врожаю в короткостроковому періоді, а й на забезпечення стабільності виробництва в майбутньому. Екологічні зміни, зокрема зміна клімату, деградація ґрунтів та скорочення біорізноманіття, створюють додаткові виклики для аграрного виробництва. У зв’язку з цим стратегічне управління інноваційним потенціалом підприємства стає одним із важливих чинників його конкурентоспроможності та стійкості [5].

Для практичної діяльності агронома це означає необхідність постійного пошуку більш ефективних технологічних рішень, здатних підвищувати продуктивність виробництва, зменшувати ресурсні витрати та забезпечувати раціональне використання природних ресурсів. До перспективних напрямів належать точне землеробство, диференційоване внесення добрив, використання систем моніторингу посівів, біологізація виробництва, оптимізація використання води та впровадження технологій, спрямованих на збереження ґрунтових ресурсів. Важливим завданням агронома стає оцінювання результативності технологічних нововведень з урахуванням конкретних виробничих умов, ресурсного забезпечення та економічних можливостей підприємства. Прийняття рішення про впровадження конкретної технології повинно здійснюватися з урахуванням не лише її технологічної новизни, а й економічної ефективності, доступності, потреби в інвестиціях, очікуваного строку окупності та готовності персоналу до її використання.

Таким чином, менеджмент для агрономії є важливою складовою професійної підготовки сучасного фахівця аграрного сектору, оскільки результати виробничої діяльності значною мірою залежать від якості організації технологічних процесів і обґрунтованості управлінських рішень. Агроном повинен володіти не лише технологічними знаннями, а й навичками планування, організації, мотивації, контролю, управління ресурсами та ризиками. Поєднання агрономічних компетентностей із менеджерськими навичками створює передумови для підвищення ефективності виробництва, раціонального використання матеріальних, трудових і природних ресурсів, зниження виробничих ризиків та забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств у мінливому економічному середовищі.

Література:

1. Луб П., Ковалишин О., Чухрай Л., Станько В., Заплатинський Н. Використання інтелектуалізованих інформаційних технологій для управління ресурсами сільськогосподарських підприємств. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Агроінженерні дослідження». 2024. № 28. С. 173–181. URL: https://doi.org/10.31734/agroengineering2024.28.173.

2. Кушнір В. О., Кушнір Л. А. Використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті аграрними підприємствами. Подільський вісник: сільське

господарство, техніка, економіка. 2024. № 42. URL: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.20.

3. Власенко Т., Третяк А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 13. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-33.

4. Рибачук І. Стратегічна реалізація засад сталого господарювання в управлінні розвитком аграрних підприємств України. Економіка та суспільство. 2026. № 84. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-126.

5. Соловйов А. І. Стратегічне управління стійкістю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: теоретико-методологічний аспект. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences. 2025. № 57. URL: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-9.

РОЛЬ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Курбацька Л.М., *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Реклама є важливою складовою системи маркетингових комунікацій підприємства та одним із засобів формування його взаємодії з цільовими аудиторіями. Її функціональне призначення полягає не лише в інформуванні потенційних споживачів про товари та послуги підприємства, а й у формуванні відповідного сприйняття пропозиції, актуалізації потреби та формуванні бажаної поведінки споживачів. Результативність рекламної діяльності значною мірою визначається обґрунтованістю управлінських рішень щодо визначення цілей, цільових аудиторій, змісту рекламних повідомлень, вибору каналів комунікації та розподілу рекламного бюджету. У цьому контексті рекламний менеджмент є організаційною основою рекламної діяльності, охоплює весь рекламний процес – від дослідження ринку й визначення потреб у рекламі до створення рекламного продукту, його публікації (показу) і дослідження ефективності проведених рекламних кампаній [1, с. 13].

Мета рекламного менеджменту полягає у доданні товару чи послузі відчутної цінності для свого клієнта. Ця мета досягається наданням товару індивідуальності шляхом створення певного іміджу товару, що запам'ятовується; виділенням його із загальної маси конкуруючих товарів [2, с. 154].

Зміст рекламного менеджменту охоплює взаємопов’язані етапи аналізу, планування, організації, реалізації та контролю рекламної діяльності. На етапі аналізу визначаються характеристики ринкового середовища, особливості поведінки споживачів, конкурентна ситуація та комунікаційні можливості підприємства. Результати такого аналізу створюють інформаційну основу для формування рекламної стратегії та визначення її пріоритетних напрямів.

Важливою характеристикою рекламного менеджменту є його орієнтація на цільову аудиторію. Ефективність рекламного повідомлення залежить від відповідності його змісту мотиваційним, поведінковим та інформаційним характеристикам споживачів. Тому сегментація ринку та визначення цільових сегментів є необхідною передумовою прийняття обґрунтованих рішень у сфері рекламних комунікацій. Водночас рекламна стратегія має відповідати загальній маркетинговій стратегії підприємства, його позиціонуванню та визначеній ціннісній пропозиції. Ефективне управління маркетингом передбачає орієнтацію на створення, комунікацію та доставку цінності для цільових споживачів.

Цифровізація маркетингових комунікацій зумовлює трансформацію підходів до організації рекламної діяльності. Поряд із традиційними засобами поширення рекламної

інформації активно використовуються пошукова реклама, соціальні медіа, контент-маркетинг, мобільна реклама, електронна пошта, відеоплатформи та інші цифрові канали. Їх застосування розширює можливості підприємств щодо сегментації аудиторії, персоналізації рекламних повідомлень та оперативного коригування рекламних кампаній.

Ефективне використання цифрових каналів передбачає їх інтеграцію в загальну маркетингову стратегію підприємства, а також застосування аналітичних інструментів для систематичного оцінювання результативності маркетингових комунікацій. За таких умов змінюються функціональні вимоги до рекламного менеджменту. Управління рекламною діяльністю передбачає не лише розроблення рекламного звернення та визначення каналів його розповсюдження, а й систематичний моніторинг поведінки споживачів та результатів комунікаційної активності. Використання цифрових технологій забезпечує можливість отримання значного масиву даних щодо охоплення цільової аудиторії, взаємодії користувачів із рекламним контентом, переходів, конверсій та вартості залучення споживачів. Це створює передумови для переходу від переважно статичного планування рекламних кампаній до їх постійної оптимізації на основі отриманих результатів.

Окремого значення набуває проблема оцінювання ефективності рекламних заходів. Результативність рекламної діяльності доцільно визначати з урахуванням сукупності кількісних і якісних показників. До кількісних показників можуть належати охоплення цільової аудиторії, частота контактів, кількість переходів, рівень конверсії, вартість контакту та інші параметри. Якісна оцінка передбачає визначення рівня запам’ятовуваності рекламного повідомлення, зміни ставлення до бренду, рівня поінформованості та сформованості відповідних споживчих установок. Комплексне використання зазначених показників дозволяє більш обґрунтовано оцінювати досягнення рекламних і маркетингових цілей підприємства.

Таким чином, рекламний менеджмент у системі цифрових маркетингових комунікацій являє собою комплексний процес управління рекламною діяльністю, що передбачає поєднання стратегічного планування, організаційного забезпечення, використання різноманітних комунікаційних каналів та аналітичного контролю. Його ефективність визначається здатністю підприємства забезпечити взаємозв’язок між маркетинговими цілями, потребами цільової аудиторії, змістом рекламних повідомлень та результатами комунікаційної діяльності. Подальший розвиток рекламного менеджменту пов’язаний із посиленням ролі даних, персоналізації, інтеграції цифрових і традиційних каналів комунікації та підвищенням обґрунтованості управлінських рішень у сфері реклами.

Література:

1. Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Дергоусова А.О. Рекламний менеджмент: Навч. Посібник. За ред. О.І. Зоріної. Харків: УкрДУЗТ, 2015. 257 с.

2. Маковецька І. 2026. Особливості рекламного менеджменту в нових реаліях ведення бізнесу. Economic Synergy. 1 (Mar. 2026), 150–159. DOI:https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-10.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МІКСУ В УМОВАХ КОНЦЕПЦІЇ MARKETING 5.0: ДАТА-ЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД

***Лаптєв О.О.**, магістрант*
***Дронова Т.С.**, к.е.н., доцент кафедри маркетингу*
Університет митної справи та фінансів

Стрімкий розвиток цифрових технологій, масштабне накопичення великих даних (Big Data) та зміна споживчої поведінки зумовлюють необхідність фундаментального переосмислення класичних концепцій менеджменту та маркетингу. Сучасний етап

еволюції ринкових відносин описується концепцією Marketing 5.0, яку запропонували Ф. Котлер, Х. Картаджая та І. Сетіаван [1]. Вона передбачає застосування технологій, що імітують поведінку людини (Human-Mimicking Technology), для створення, комунікації, доставки та підвищення цінності протягом усього шляху клієнта (Customer Journey).

Ключовим елементом системи управління маркетингом залишається комплекс маркетингу (маркетинговий мікс). Проте його традиційні моделі (4P, 7P) у їхньому початковому вигляді втрачають гнучкість, оскільки базуються на ретроспективному аналізі та усереднених сегментах ринку. Постає науково-практична проблема трансформації елементів маркетингового міксу на основі дата-центричного підходу, де дані є основним стратегічним активом підприємства.

Концепція Marketing 5.0 базується на поєднанні двох ключових елементів: Data-Driven Marketing (маркетинг, керований даними) та Human-Centricity (людиноцентричність). Дата-центричний підхід означає, що управлінські рішення ухвалюються не на основі інтуїції чи суб'єктивного досвіду, а на основі алгоритмічного аналізу потоку первинних даних (First-Party Data).

Технологічним фундаментом інтегрованого маркетингового підходу виступає екосистема MarTech (Marketing Technology), яка забезпечує цифровізацію, автоматизацію та інтеграцію основних маркетингових процесів. Її застосування створює передумови для об’єднання інформаційних ресурсів підприємства, аналітичної обробки даних, персоналізації взаємодії зі споживачами та оперативного прийняття маркетингових рішень. На відміну від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів, MarTech-екосистема передбачає їх функціональну взаємодію в межах єдиного інформаційно-технологічного середовища.

Важливим компонентом такої екосистеми є Customer Data Platform (CDP), що забезпечує збір, інтеграцію та консолідацію даних про споживача з різних каналів і точок контакту. Формування єдиного профілю клієнта (Single Customer View) дає змогу синхронізувати транзакційні, поведінкові та комунікаційні дані, що підвищує повноту інформаційного забезпечення маркетингових рішень. Іншим ключовим елементом є предиктивна аналітика (Predictive Analytics), яка передбачає використання статистичних моделей і алгоритмів машинного навчання для прогнозування майбутньої поведінки споживачів, зокрема ймовірності відтоку, повторної покупки та довгострокової цінності клієнта (LTV).

Завершальним технологічним компонентом виступає AI-Driven Decisioning, орієнтований на автоматизоване формування та вибір маркетингових рішень на основі результатів аналітики. Використання алгоритмів штучного інтелекту дає змогу визначати найбільш релевантні персоналізовані пропозиції, канали та моменти комунікації з конкретним споживачем у режимі, наближеному до реального часу (Real-Time Marketing). У сукупності CDP, Predictive Analytics та AI-Driven Decisioning формують технологічне ядро інтегрованого маркетингового механізму, забезпечуючи взаємозв’язок між даними про споживачів, прогнозуванням їхньої поведінки та Розвиток MarTech-екосистеми та посилення ролі даних трансформують не лише окремі маркетингові інструменти, а й зміст класичного комплексу маркетингу 4P.

Якщо традиційний підхід переважно орієнтується на стандартизовані рішення, масову комунікацію та відносно стабільні параметри маркетинг-міксу, то дата-центрична модель передбачає їх динамічну адаптацію на основі даних про поведінку споживачів, ринкову ситуацію, зміни попиту та результати взаємодії з клієнтами. Цифрові технології розширюють можливості підприємств щодо збору, обробки й аналізу інформації, забезпечуючи точніше налаштування маркетингових інструментів відповідно до потреб цільових аудиторій та змін ринкового середовища. Основні трансформації елементів комплексу маркетингу під впливом цифрових технологій та концепції Marketing 5.0 узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Трансформація елементів комплексу маркетингу (4P → 5.0)

Елемент міксу	Традиційний підхід (Marketing 1.0–3.0)	Дата-центричний підхід (Marketing 5.0)
Product (Продукт)	Масове виробництво, стандартизація, тривалий цикл R&D.	Динамічна кастомізація, розробка на основі зворотного зв'язку в реальному часі (Data-Driven Product Development), продукт як сервіс (SaaS/PaaS).
Price (Ціна)	Статичне ціноутворення (собівартість +, конкурентний орієнтир).	Алгоритмічне динамічне ціноутворення (Dynamic Pricing) на основі попиту, профілю клієнта, інвентарних залишків та дій конкурентів.
Place (Збут)	Лінійні канали дистрибуції, фізичні точки, базовий e-commerce.	Безшовна омніканальність (Phygital), автоматизоване прогнозування ланцюгів постачання, мікрофулфілмент.
Promotion (Просування)	Масові рекламні кампанії, сегментація за соц-демом.	Гіперперсоналізація, контекстний таргетинг, тригерні комунікації на основі намірів споживача (Intent-Driven Marketing).

Джерело: складено авторами за [1-5]

Трансформація елементів маркетингового міксу під впливом цифровізації насамперед проявляється у зміні підходів до формування продукту та управління клієнтським досвідом. Для Product використання поведінкових даних, результатів Social Listening та інших джерел інформації дає змогу переходити від розроблення стандартизованого продукту до формування гнучкої ціннісної пропозиції, адаптованої до потреб окремих сегментів і клієнтських сценаріїв. Аналітика даних сприяє своєчасному виявленню актуальних і потенційних потреб споживачів та використанню отриманих інсайтів у процесах удосконалення продукту й клієнтського досвіду (Customer Experience, CX).

Для елемента Price цифрові технології розширюють можливості диференційованого та динамічного ціноутворення. Алгоритмічні моделі дають змогу оцінювати готовність споживачів до придбання за різних ринкових і поведінкових умов, враховуючи попит, історію взаємодії, характеристики пропозиції та інші релевантні параметри. У сфері Place відбувається інтеграція онлайн- та офлайн-каналів у межах концепції Phygital, що передбачає формування безперервного клієнтського досвіду. Використання IoT, beacon-технологій і просторової аналітики дає змогу досліджувати переміщення покупців у торговельному просторі, оптимізувати розміщення товарів і вдосконалювати організацію точок контакту.

Трансформація Promotion пов’язана з переходом від переважно масової комунікації до персоналізованого управління взаємодією зі споживачем. Концепція Next-Best-Action (NBA) передбачає використання даних про поточний контекст взаємодії для визначення найбільш релевантної маркетингової дії, повідомлення, каналу та моменту комунікації. Таким чином, маркетинговий вплив формується з урахуванням індивідуальної поведінки споживача та його актуального етапу взаємодії з підприємством, що підвищує адресність комунікацій і забезпечує узгодженість маркетингових активностей.

Реалізація дата-центричного маркетингового міксу потребує відповідної технологічної архітектури, яку доцільно представити як трирівневу систему. Інфраструктурний рівень (Data Infrastructure) охоплює збір даних із CRM, вебаналітики, мобільних застосунків, POS-систем і соціальних мереж, їх очищення та консолідацію в CDP або Data Lake. Аналітичний рівень (Algorithmic Core) забезпечує застосування AI/ML для сегментації, скорингу, предиктивного моделювання та оптимізації маркетингових рішень. Виконавчий рівень (Execution Layer) трансформує результати аналітики в автоматизовані маркетингові дії за елементами 4P — від персоналізованого контенту та

комунікацій до адаптації цінових параметрів і формування рекомендацій для менеджерів з продажу. Така архітектура забезпечує замкнений цикл «дані → аналітика → рішення → маркетингова дія».

Отже, впровадження концепції Marketing 5.0 вимагає від підприємств переходу від статичної моделі управління маркетинговим міксом до гнучкої, дата-центричної системи.

Трансформація охоплює всі елементи комплексу: продукт стає адаптивним, ціна — динамічною, розподіл — безшовно-омніканальним, а просування — гіперперсоналізованим.

Головним бар'єром для імплементації дата-центричного підходу є не відсутність технологій, а проблема якості даних (Data Quality), забезпечення приватності (дотримання регламентів типу GDPR) та брак фахівців на перетині маркетингу й дата-аналітики (Marketing Data Scientists).

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці математичних моделей оцінки економічної ефективності (ROMI) від впровадження MarTech-платформ у систему управління маркетингом підприємств різних галузей.

Література:

1. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетіаван І. Маркетинг 5.0. Технології наступного покоління. Київ : КМ-Букс, 2021. 280 с.
2. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Цифровий маркетинг: тенденції та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 21. С. 45–52.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson, 2022. 584 p.
4. Kumar V., Rajan B. Social Media Analytics: Managing Consumer Conversations in a Data-Driven World. *Journal of Retailing*. 2020. Vol. 96, Issue 1. P. 112–126.
5. Saura J. R. Using Data Sciences in Digital Marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2021. Vol. 6, Issue 2. P. 92–102.

ВІДЕОКОНТЕНТ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ВІЗУАЛЬНИХ ЕФЕКТІВ (VFX) ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ: ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ ВИМІР

Лимар В.В., *магістрант*
Науковий керівник: ***Ільченко Т.В.,*** *к.е.н., доцентка кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасних умовах інформаційного перенасичення традиційні канали маркетингових комунікацій стрімко втрачають свою ефективність через ефект «банерної сліпоти» споживачів. Головним полем конкуренції брендів став дефіцит уваги аудиторії, що змушує маркетологів шукати принципово нові, іммерсивні та візуально агресивні формати подачі інформації. Ключовим драйвером цієї трансформації є масове впровадження інструментів штучного інтелекту (AI) та цифрових візуальних ефектів (VFX). Синергія цих технологій вивела відеомаркетинг на етап четвертої промислової революції, де створення контенту переходить від ручного ремісництва до високотехнологічного автоматизованого виробництва з елементами гіперреалізму.

Саме інтеграція AI-алгоритмів у процеси створення візуальних ефектів (так званий *AI-driven VFX* або *Generative VFX*) докорінно змінює традиційну модель маркетингового постпродакшну.

Проведене дослідження дозволяє структурувати цей вплив за певними фундаментальними напрямами. Одним з таких напрямків є радикальна оптимізація медіавиробництва, а саме досягнення економічного аспекту. Так, класичне створення преміального відеоролика з елементами 3D-графіки та кінематографічних ефектів раніше

вимагало мільйонних бюджетів, оренди павільйонів і місяців роботи студій. Сьогодні генеративні нейромережі відеосинтезу (наприклад, моделі сімейства OpenAI Sora, Runway Gen-3, Luma Dream Machine) дозволяють створювати фотореалістичні базові сцени за текстовими промтами чи статичними зображеннями за лічені хвилини.

Таким чином, AI повністю автоматизує найбільш трудомісткі процеси VFX (*ротоскопінг* (кадрове виділення об'єктів), *матчмувінг* (трекінг руху камер), *інпейнтинг/аутпейнтинг* (генеративне домальовування або заміна елементів кадру). Завдяки цьому показник *Time-to-Market* (швидкість виходу реклами на ринок) скорочується на 60-80%, а собівартість виробництва складного контенту знижується в рази, відкриваючи доступ до преміального візуалу навіть для малого та середнього бізнесу [1].

Другий напрям інтеграції AI-алгоритмів у процеси створення візуальних ефектів це – гіперперсоналізація та динамічна оптимізація креативів. Так, ера єдиного рекламного ролика для телебачення та інтернету залишилася в минулому. Сучасні AI-маркетингові платформи інтегрують генеративні моделі з базами даних користувачів (CRM, Big Data). Це дозволяє реалізувати концепцію динамічної оптимізації креативів (Dynamic Creative Optimization). Один, базово відзнятий ролик за допомогою AI та VFX автоматично трансформується у тисячі унікальних ітерацій під конкретного глядача в режимі реального часу: *технології Lip-Sync та Deepfake* змінюють міміку губ та мову актора під регіон показу без потреби переозвучення; а*лгоритми комп'ютерного зору,* які адаптують фонові елементи під інтереси, стать, вік чи навіть геолокацію конкретного користувача, що підвищує конверсію (CTR) у середньому на 35% [2].

Третій напрям інтеграції AI-алгоритмів у процеси створення візуальних ефектів це – віртуальні інфлюенсери та цифрові бренд-амбасадори. Саме поєднання генеративного ШІ та високоточного 3D-моделювання (інструменти типу Unreal Engine MetaHuman) породило феномен віртуальних амбасадорів. Бренди (наприклад, у сферах Fashion, Beauty, Tech) створюють власні цифрові моделі, які не старіють, не хворіють, не залучені у репутаційні скандали та здатні комунікувати з мільйонами споживачів одночасно в текстових та відеоформатах. AI керує їхніми мовними моделями, а VFX інтегрує їх у будь-які фантастичні локації, створюючи унікальний бренд-сторітелінг.

Отже, сучасний відеомаркетинг виходить за межі екрана. VFX-ефекти, керовані нейромережами на мобільних пристроях користувачів, створюють високоточні маски доповненої реальності (AR) у таких соціальних мережах як TikTok та Instagram. AI, в свою чергу, аналізує геометрію обличчя та тіла споживача у просторі, дозволяючи проводити віртуальні примірки одягу, взуття, косметики чи аксесуарів безпосередньо у відеопотоці, що суттєво зменшує відсоток повернень товарів в e-commerce [3].

Таким чином, синергія штучного інтелекту та візуальних ефектів трансформувала відеомаркетинг із інструменту лінійного інформування на інтерактивне, дата-кероване середовище. Головна цінність технологій полягає у переході від масового виробництва до персоналізованого візуального досвіду за мінімальних капіталовкладень. Тому, на нашу думку основними трендами найближчих років стануть: автоматизація потокового генеративного відеовиробництва, інтеграція AI-візуалу з нейромаркетинговими інструментами аналізу емоцій глядача (через камери пристроїв) та бренди будуть масово робити рекламу, яку можна не просто дивитися на екрані телефона, а в яку можна буквально «зайти» і «спробувати».

Література:

1. Тардаскіна Т. М. Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тренди та перспективи розвитку. Наука, технології, інновації. 2024. № 4. С. 43-49.

2. Штучний інтелект у маркетингу: можливості впливу та перспективи впровадження. Економіка та суспільство. 2024. № 58. С. 112–118.

3. Ярош-Дмитренко Л. О. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології.* 2023. Т. 7. № 3. С. 66–70.

4. Venkatesan R., Lecinski J. The AI Marketing Canvas: A Five-Stage Road Map to Implementing Artificial Intelligence in Marketing. Stanford: Stanford University Press, 2021. 248 p.

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Маслюк І. М.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Кадирус І.Г**., к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкової кон'юнктури, зміни споживчих очікувань та швидкого розвитку цифрових технологій. За таких умов традиційних інструментів просування та збуту часто недостатньо для формування стійких конкурентних переваг. Цифровий маркетинг стає одним із ключових напрямів трансформації маркетингової діяльності аграрних підприємств, оскільки дає змогу оперативніше комунікувати з цільовими аудиторіями, накопичувати та аналізувати дані, персоналізувати пропозиції й оцінювати результативність маркетингових заходів. У наукових дослідженнях цифровізація маркетингу аграрних підприємств розглядається як важливий чинник оптимізації витрат, підвищення ефективності рекламних кампаній та вдосконалення взаємодії з клієнтами [1].

Особливість маркетингу в аграрній сфері полягає у поєднанні загальних закономірностей ринку зі специфікою сільськогосподарського виробництва: сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, значною роллю логістики, коливаннями цін і складністю стандартизації окремих видів продукції. Саме тому цифрові рішення мають застосовуватися не ізольовано, а як елемент цілісної маркетингової стратегії підприємства. До найбільш перспективних інструментів належать корпоративні вебсайти та інтернет-магазини, соціальні мережі, пошукове просування, таргетована й контекстна реклама, e-mail-маркетинг, CRM-системи, системи веб-аналітики, маркетплейси, мобільні застосунки та автоматизовані засоби комунікації. Дослідники також відзначають зростання ролі великих даних, Інтернету речей і цифрових платформ у маркетинговому управлінні аграрними підприємствами [1; 2].

Використання цифрових каналів дозволяє аграрному підприємству скоротити дистанцію між виробником і кінцевим споживачем. Якщо раніше значна частина комунікацій була зосереджена на посередниках, оптових покупцях і офлайн-каналах, то сьогодні підприємство може формувати власний бренд, демонструвати походження продукції, технології виробництва, сертифікацію, екологічність та інші характеристики безпосередньо цільовій аудиторії. Це особливо важливо для фермерських господарств і малих виробників, які завдяки соціальним мережам, локальному таргетингу та електронній комерції можуть виходити на нові сегменти ринку без значних витрат на традиційну інфраструктуру збуту. FAO підкреслює, що цифрові технології здатні покращувати доступ виробників до ринків і сприяти їх інтеграції у ланцюги створення вартості [3].

Важливим напрямом є застосування соціальних мереж та контент-маркетингу. Для аграрного бізнесу контент може виконувати не лише рекламну, а й освітню та репутаційну функції. Публікації про процес виробництва, якість сировини, сезонність, умови зберігання, історію господарства, відгуки клієнтів або відео з виробничих процесів підвищують прозорість і довіру до бренду. У такому разі маркетинг переходить від одноразового рекламного контакту до системного формування відносин зі споживачем. У

роботах, присвячених інноваційним підходам до маркетингової діяльності в агробізнесі, окремо наголошується на значенні цифрових каналів комунікації та контент-маркетингу для створення конкурентних переваг [4].

Не менш важливим є використання даних. Цифрові канали дають можливість відстежувати джерела трафіку, поведінку користувачів, кількість заявок, вартість залучення клієнта, конверсію, повторні покупки та інші показники. Це змінює підхід до маркетингового планування: рішення можуть прийматися не лише на основі досвіду або інтуїції, а на основі фактичних показників. Для аграрного підприємства це особливо актуально через сезонність попиту та потребу швидко коригувати рекламні бюджети й комунікації. Сучасні цифрові підходи до обліку та аналізу маркетингової діяльності агробізнесу передбачають інтеграцію аналітики, ERP- і CRM-систем, що дозволяє поєднувати маркетингові та управлінські дані [5].

CRM-система може стати центральним елементом такої інтеграції. Вона дає змогу зберігати історію взаємодії з клієнтами, сегментувати базу за типом покупця, обсягом закупівель, регіоном або частотою замовлень, автоматизувати нагадування та персоналізовані пропозиції. Для B2B-сегмента аграрного ринку це дозволяє підвищити якість роботи з дистриб'юторами, торговельними мережами, переробниками та іншими партнерами. Для B2C-напряму CRM може підтримувати програми лояльності, повторні продажі та індивідуальні комунікації. Таким чином, цифровізація впливає не тільки на рекламу, а й на всю систему взаємовідносин підприємства з ринком.

Перспективним напрямом є застосування штучного інтелекту. У маркетинговій діяльності аграрних підприємств ШІ може використовуватися для прогнозування попиту, сегментації аудиторії, аналізу поведінки клієнтів, генерації варіантів контенту, автоматизації відповідей та оптимізації рекламних кампаній. Водночас автоматизація не повинна повністю замінювати управлінські рішення. Якість результату залежить від повноти даних, коректності їх інтерпретації та розуміння специфіки конкретного ринку. Тому доцільним є поєднання цифрових інструментів із професійною маркетинговою експертизою.

Разом із перевагами цифрова трансформація створює низку обмежень. До них належать недостатній рівень цифрових компетентностей працівників, фрагментарність інформаційних систем, обмежені бюджети малих підприємств, ризики кібербезпеки, залежність від зовнішніх платформ і недостатня якість даних. Крім того, просте використання соціальних мереж або запуск реклами ще не означає наявності цифрової маркетингової стратегії. Результативність забезпечує системний підхід, коли інструменти пов'язані із цілями підприємства, характеристиками цільових сегментів, позиціонуванням бренду та конкретними показниками ефективності.

Для практичного впровадження цифрового маркетингу доцільно використовувати поетапний підхід. На першому етапі підприємству необхідно провести аудит наявних каналів і клієнтських даних. На другому - визначити пріоритетні сегменти та цілі: збільшення кількості заявок, розвиток прямих продажів, вихід на нові регіони, формування впізнаваності бренду або підвищення частки повторних покупок. На третьому етапі обирається набір цифрових інструментів і встановлюються KPI: охоплення, CTR, вартість ліда, коефіцієнт конверсії, CAC, частка повторних продажів, ROMI. На четвертому етапі проводиться регулярний аналіз результатів і перерозподіл ресурсів між каналами. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичного використання інструментів і пов'язати цифрову активність із бізнес-результатами.

Отже, цифрові маркетингові технології є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Їхня цінність полягає не лише у розширенні каналів просування, а у можливості побудови більш керованої, вимірюваної та клієнтоорієнтованої маркетингової системи. Найбільший ефект досягається за умови інтеграції цифрових комунікацій, аналітики та CRM із загальною стратегією підприємства. Для аграрного бізнесу це створює передумови для зниження маркетингових

витрат, зміцнення бренду, кращого розуміння попиту, розширення каналів збуту та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Література:

1. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-127.

2. Ларченко О. В. Цифрові інновації в маркетингу аграрного сектору: організаційно-економічні орієнтири інтеграції. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 24. DOI: 10.32782/2708-0366/2025.24.30.

3. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Digital technologies for food markets. FAO. URL: https://www.fao.org/markets-and-trade/areas-of-work/emerging-trends-challenges-and-opportunities/agricultural-policy/digital-technologies-for-food-markets(2)/ (дата звернення: 23.09.2026).

4. Ільченко Т. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності в агробізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-27.

5. Кривошей О. В. Цифрові підходи до обліку та аналізу маркетингової діяльності агробізнесу України: інструменти, методи та перспективи. Український економічний часопис. 2025. № 8. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-8-6.

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Новіков О.Г., *магістрант*
Науковий керівник: ***Крючко Л.С.,*** *к.е.н., доцент,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасне конкурентне середовище характеризується суттєвим ускладненням поведінки споживачів, зростанням кількості альтернативних пропозицій та активним поширенням цифрових каналів взаємодії. За таких умов підприємствам недостатньо забезпечувати лише належну якість товару або послуги. Важливого значення набуває сукупне враження споживача від усієї взаємодії з підприємством — від першого контакту з брендом до придбання, використання продукту та післяпродажного обслуговування. Саме тому управління клієнтським досвідом поступово перетворюється на важливий напрям маркетингового менеджменту та інструмент формування конкурентних переваг підприємства.

Клієнтський досвід доцільно розглядати як сукупність раціональних, емоційних, поведінкових та сенсорних реакцій споживача, які формуються в результаті його взаємодії з підприємством, брендом, персоналом, продуктом та каналами комунікації. На відміну від традиційного підходу до задоволеності клієнта, який переважно передбачає оцінювання конкретного товару або послуги, концепція клієнтського досвіду охоплює весь клієнтський шлях. Сучасні дослідження підкреслюють, що управління клієнтським досвідом передбачає системну роботу з усіма точками контакту підприємства зі споживачем та може бути пов’язане із підвищенням ефективності діяльності й пожиттєвої цінності клієнта [1].

Актуальність управління клієнтським досвідом обумовлена трансформацією самої логіки конкуренції. Якщо раніше конкурентні переваги значною мірою формувалися за рахунок ціни, асортименту або функціональних характеристик товару, то сьогодні дедалі більшого значення набуває якість взаємодії з клієнтом. Два підприємства можуть пропонувати товари зі схожими характеристиками та ціною, але відрізнятися швидкістю обслуговування, зручністю комунікації, рівнем персоналізації, простотою здійснення покупки та якістю вирішення проблем. У результаті клієнтський досвід може стати

фактором, який визначає вибір споживача за наявності близьких за характеристиками конкурентних пропозицій.

Управління клієнтським досвідом передбачає цілеспрямоване формування бажаного досвіду на всіх етапах взаємодії споживача з підприємством. Для цього необхідно досліджувати потреби та очікування клієнтів, визначати основні точки контакту, виявляти проблемні етапи клієнтського шляху та розробляти заходи щодо їх удосконалення. Такий підхід потребує поєднання маркетингових досліджень, цифрової аналітики, CRM-інструментів, управління персоналом та внутрішніх бізнес-процесів.

Важливою складовою управління клієнтським досвідом є дослідження customer journey — клієнтського шляху. Він охоплює послідовність етапів, через які проходить споживач у процесі взаємодії з підприємством: формування потреби, пошук інформації, ознайомлення з пропозицією, вибір, купівля, отримання товару або послуги, використання та післяпродажна взаємодія. На кожному з цих етапів виникають точки контакту, які можуть позитивно або негативно впливати на загальне сприйняття бренду.

Одним із ключових принципів є персоналізація взаємодії. Сучасні цифрові технології дають можливість накопичувати та аналізувати інформацію про історію покупок, поведінку клієнта, його інтереси та попередні звернення. Використання CRM-систем дозволяє підприємствам формувати персоналізовані пропозиції, автоматизувати комунікації та оперативніше реагувати на потреби споживачів. Персоналізація при цьому має бути спрямована не просто на збільшення кількості рекламних повідомлень, а на підвищення їхньої релевантності та корисності для клієнта [2].

Важливим напрямом є управління емоційною складовою клієнтського досвіду. Споживач оцінює не лише функціональну користь товару, а й те, які емоції виникають у процесі взаємодії з підприємством. Ввічливість персоналу, зручність комунікації, відчуття уваги до потреб клієнта, швидке вирішення проблеми та позитивна атмосфера можуть сприяти формуванню емоційної прихильності до бренду. У довгостроковій перспективі це створює передумови для повторних покупок і позитивних рекомендацій.

Клієнтський досвід безпосередньо пов’язаний із формуванням лояльності. Позитивний досвід може сприяти повторному зверненню клієнта, збільшенню частоти покупок та готовності рекомендувати підприємство іншим споживачам. Водночас негативний досвід, особливо якщо підприємство не реагує на проблеми, може призводити до втрати клієнта та поширення негативних відгуків.

Особливу роль у цьому процесі відіграє зворотний зв’язок. Підприємство може використовувати опитування клієнтів, онлайн-відгуки, аналіз звернень до служби підтримки, соціальні мережі та прямі комунікації для виявлення проблемних зон. Отримана інформація повинна використовуватися не лише для фіксації рівня задоволеності, а й для прийняття управлінських рішень.

Для оцінювання клієнтського досвіду можуть застосовуватися різні кількісні та якісні показники. Серед них — Customer Satisfaction Score (CSAT), Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), рівень утримання клієнтів, частота повторних покупок, середній чек, відтік клієнтів та Customer Lifetime Value. Вибір конкретних показників залежить від специфіки підприємства та поставлених маркетингових цілей. Водночас доцільно використовувати не один показник, а комплексну систему оцінювання.

У цьому контексті важливого значення набуває клієнтоорієнтована культура. Працівники підприємства повинні розуміти власний внесок у формування клієнтського досвіду та усвідомлювати, що кожна взаємодія з клієнтом може впливати на сприйняття бренду. Клієнтоорієнтований підхід передбачає систематичне виявлення та задоволення потреб споживачів, формування позитивного досвіду і зміцнення лояльності, що безпосередньо пов’язується з підвищенням конкурентоспроможності підприємства [3].

Важливим сучасним напрямом розвитку клієнтського досвіду є використання цифрових технологій та штучного інтелекту. Автоматизовані системи можуть аналізувати великі масиви клієнтських даних, прогнозувати поведінку споживачів, виявляти ризик

відтоку та забезпечувати персоналізовану комунікацію. Чат-боти можуть забезпечувати швидке вирішення типових запитів, а системи рекомендацій — пропонувати клієнту релевантні товари та послуги. Однак технологічні рішення повинні доповнювати, а не повністю замінювати людську взаємодію, особливо у ситуаціях, що потребують індивідуального підходу.

Цифрова трансформація також створює можливості для інтеграції управління клієнтським досвідом із цифровим маркетингом. Дані з різних каналів можуть об'єднуватися в єдину систему, що дозволяє підприємству отримувати більш повне уявлення про клієнта та його поведінку. Інтеграція digital management і цифрового маркетингу розглядається сучасними українськими дослідниками як чинник підвищення конкурентоспроможності компаній через персоналізацію взаємодії, автоматизацію та використання Big Data [4].

При цьому важливо враховувати ризики надмірної цифровізації. Автоматизовані комунікації можуть сприйматися клієнтами як безособові, а надмірне використання персональних даних — викликати недовіру. Тому підприємству необхідно дотримуватися балансу між технологічною ефективністю та людською складовою клієнтського досвіду. Особливого значення набувають прозорість роботи з даними, інформаційна безпека та дотримання етичних принципів взаємодії зі споживачами.

Управління клієнтським досвідом може бути представлено як циклічний процес, що включає п'ять основних етапів: дослідження клієнтів; картування клієнтського шляху; визначення проблемних точок; розроблення та реалізація заходів щодо їх удосконалення; оцінювання результатів і повторне коригування системи.

З погляду конкурентоспроможності особливо важливо, що позитивний клієнтський досвід може створювати переваги, які складно швидко скопіювати конкурентам. Ціна, асортимент або окремі функціональні характеристики товару можуть бути відносно легко відтворені, тоді як сформована система взаємодії з клієнтом, корпоративна культура, база клієнтських даних та накопичена історія відносин є результатом тривалого розвитку. Дослідження проблем формування конкурентних переваг на основі клієнтоорієнтованого підходу також підтверджують значення орієнтації на потреби споживачів та якості взаємодії з ними [5].

Таким чином, управління клієнтським досвідом є комплексним маркетингово-управлінським інструментом, який охоплює дослідження потреб споживачів, аналіз клієнтського шляху, управління точками контакту, персоналізацію, омніканальність, розвиток клієнтоорієнтованої культури та оцінювання результативності взаємодії з клієнтами. Його значення для конкурентоспроможності підприємства полягає у формуванні додаткової цінності для споживача, зміцненні лояльності, стимулюванні повторних покупок і створенні довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом: переваги, проблеми та перспективи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2025. № 2. URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-28.

2. Шипуліна Ю. С. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 76. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36.

3. Скоробогатова А. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні підприємницькою діяльністю на споживчому ринку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. № 2. С. 205–209. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-38.

4. Руденко В., Марухленко О., Лисенко І. Інтеграція Digital Management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній. Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-156.

5. Твардовський Ю., Попко О. Проблеми та перспективи формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-121.

ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ ТА КОМПЛЕКСНОЇ АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРОМАРКЕТИНГУ

Нужна С. А., *к .е. н., доцент кафедри інформаційних систем і технологій*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний стан аграрного сектору України вимагає від суб'єктів господарювання швидкої адаптації до динамічних умов ринку, високого рівня конкуренції та геополітичних викликів. Застосування традиційних методів просування та ведення продажів очікувано втрачає ефективність, поступаючись концепціям, що базуються на цифровізації, глибокому аналізі даних та автоматизації бізнес-процесів. Застосування цифрових технологій сьогодні розглядається як ключовий драйвер трансформації сучасного менеджменту та маркетингу. Особливої актуальності набуває впровадження спеціалізованих CRM-систем у поєднанні з комплексною (наскрізною) аналітикою, що дозволяє сформувати цілісну екосистему управління клієнтським досвідом та маркетинговими бюджетами.

В специфічних умовах агробізнесу — із притаманною йому сезонністю, тривалим циклом прийняття рішень та залежністю від багатьох зовнішніх факторів — точність оцінки ефективності кожного рекламного каналу стає вирішальною. Традиційний аналіз маркетингових кампаній зазвичай обмежується первинними метриками (кількість кліків, заповнених форм чи дзвінків). Проте він не дає відповіді на головне питання: які саме маркетингові інвестиції конвертувалися у реальний прибуток, підписані контракти чи повторні закупівлі насіння, добрив чи сільгосптехніки.

Впровадження комплексноЇ аналітики дозволяє простежити повний шлях клієнта — від першого кліку по рекламному банеру чи відвідування стенду на виставці до підписання договору та підсумкового надходження коштів у систему бухобліку підприємства. CRM-система акумулює структуровану інформацію про клієнтську базу, оптимізує роботу відділу продажів і забезпечує прозорість взаєморозрахунків. Інтеграція цих двох інструментів створює синергетичний ефект, дозволяючи агропідприємствам реалізовувати концепцію Data-Driven маркетингу (управління на основі даних), мінімізувати непродуктивні витрати й забезпечувати антикризову стійкість на ринку.

Впровадження CRM-системи в агробізнесі забезпечує комплексне вирішення ключових завдань управління клієнтським досвідом. Це реалізується через централізацію та структурування даних із формуванням повноцінного профілю агроклієнта, де зберігається вся історія взаємодії з кожним господарством, включаючи площу земельного банку, структуру сівозміни, наявний парк сільгосптехніки, бюджетні ліміти та попередні обсяги закупівель. Ведення обліку усіх осіб, які приймають рішення (власників, головних агрономів, інженерів, закупників) мінімізує ризики втрати цінної інформації при ротації персоналу. Крім того, CRM-система дозволяє провести глибоку автоматизацію воронки продажів та внутрішніх операційних процесів. Менеджери отримують автоматичні нагадування та завдання, прив'язані до конкретних фаз сільськогосподарського сезону. Нарешті, використання систем даного класу виводить на новий рівень управління лояльністю та персоналізацію комерційних пропозицій. Завдяки гнучкому сегментуванню клієнтської бази за регіонами, розміром посівних площ, кліматичними умовами та спеціалізацією (рослинництво чи тваринництво), підприємство отримує можливість формувати адресні комерційні пропозиції та адаптивні цінові умови, включаючи спеціальні обсягові знижки або відстрочку платежів під аграрні розписки [1, 2].

Практичний досвід впровадження CRM-систем в агромаркетингу України демонструє їх високу ефективність у кількох ключових напрямах. Зокрема, під час автоматизації сезонних маркетингових кампаній за допомогою таких платформ, як Creatio, Salesforce чи HubSpot, дистриб'ютори насіння та засобів захисту рослин під час підготовки до посівної сегментують базу клієнтів за розміром земельного банку та сівозміною. Система в автоматичному режимі генерує персоналізовані пропозиції і ставить завдання менеджерам зробити контрольні дзвінки у чітко розрахований термін.

Важливим вектором є синхронізація агрономічних даних із продажами через інтеграцію облікових та CRM-систем (BAS, Creatio) із цифровими платформами моніторингу полів (Cropwise Operations, FarmERP). Агрономи-консультанти безпосередньо під час виїздів у поля фіксують у мобільному додатку CRM поточний стан посівів та локальні спалахи шкідників, після чого відділ маркетингу миттєво запускає таргетовану рекламу чи спеціальні пропозиції на відповідні фунгіциди та інсектициди для господарств цього конкретного району [1].

У сегменті продажів сільгосптехніки та мікродобрив, де цикл угоди триває від 3 до 9 місяців, CRM-системи (Creatio, Zoho CRM, Pipedrive) забезпечують ефективне управління довгим B2B-циклом та аграрними розписками. Система фіксує всі точки контакту — від відвідування стенду на галузевій виставці до проведення демо-показів у полі, що дозволяє чітко відстежити, які саме маркетингові заходи привели до укладання договорів та підсумкових виплат за аграрними розписками. Використання інструментів NetHunt CRM чи Zoho CRM виводить на новий рівень сервісне обслуговування та підтримку клієнтів [2]. Усі звернення фермерів із Telegram-ботів, Viber-груп та гарячих ліній акумулюються в єдиній картці клієнта, забезпечуючи торговим представникам та менеджерам із продажів повний контекст попередніх консультацій під час здійснення повторних угод.

Тож, головні переваги застосування комплексної наскрізної аналітики в агромаркетингу проявляються у трьох ключових аспектах. Перш за все, вона забезпечує точну оцінку показника, який відображає окупність коштів, витрачених на рекламу та просування, дозволяючи вираховувати фактичний прибуток з кожного залученого клієнта (керівники агропідроиємств, фермери, представники господарств), а не спиратися лише на кількісні показники звернень. Крім того, інструмент вирішує проблему аналізу довгого циклу продажів, оскільки дає змогу чітко прив'язати угоду, що закрилася через пів року, до конкретного рекламного оголошення, яке клієнт побачив ще на початку посівної кампанії. Нарешті, це створює підґрунтя для оперативної оптимізації маркетингової стратегії шляхом перерозподілу бюджетів у режимі реального часу, що передбачає відключення неефективних рекламних каналів та перенаправлення коштів на напрями з найвищою маржинальністю.

Поєднання CRM-системи та сквозної аналітики перетворює маркетинг з джерела витрат на керований центр прибутку. Завдяки автоматизованому обміну даними між відділом маркетингу та відділом продажів агропідприємство отримує: зменшення вартості залучення клієнта за рахунок оптимізації рекламних сплітів, збільшення чека клієнта завдяки своєчасним повторним продажам на основі даних CRM, а також прозору аналітику ефективності менеджерів з продажів.

Таким чином, інтеграція CRM-систем та наскрізної аналітики є необхідною умовою побудови антикризової стратегії в агробізнесі, що гарантує високу конкурентоспроможність, точне прогнозування продажів та максимальну віддачу від маркетингових інвестицій.

Література:

1. Ткачук С. О. Наскрізна аналітика як інструмент оптимізації маркетингового бюджету підприємств B2B-сегменту. *Приазовський економічний вісник*. 2024. Вип. 1 (38). С. 78–84.

2. Creatio : офіційний сайт. URL: https://www.creatio.com/ua

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Оголь В.О., *магістрантка*
Науковий керівник: ***Кобернюк С.О.,*** *к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Соціальні мережі перетворилися на один із ключових каналів маркетингових комунікацій сучасних підприємств. За допомогою Instagram, Facebook, TikTok та інших платформ компанії інформують споживачів про продукцію, просувають новинки, збирають відгуки й підтримують зворотний зв'язок з аудиторією. Для аграрних підприємств соціальні мережі мають додаткову цінність: вони дають змогу демонструвати процес виробництва, розповідати про якість і походження продукції та формувати довіру споживачів [1]. Водночас зростання обсягів контенту й конкуренції за увагу користувача робить актуальним застосування штучного інтелекту (ШІ) для підвищення ефективності таких комунікацій.

Роль ШІ в маркетингу доцільно розглядати системно – від автоматизації рутинних завдань до підтримки ухвалення рішень: саме таку логіку розвитку технології в маркетингу обґрунтовують M.-H. Huang і R. Rust [2]. Сьогодні ці можливості вже стали частиною щоденної практики: за даними Gartner, 77 % маркетингових організацій, що впровадили генеративний ШІ (англ. generative AI – технології, здатні самостійно створювати новий контент), застосовують його насамперед для творчого розроблення контенту [3]. Для просування в соціальних мережах це відкриває кілька практичних напрямів, систематизованих у табл. 1.

Таблиця 1

Напрями застосування штучного інтелекту в маркетингових комунікаціях аграрних підприємств у соціальних мережах

Напрям застосування	Функція у соцмережах	Приклад для агропідприємства	Переваги	Ризики
Генерація контенту	створення дописів, рекламних текстів, візуалів, контент-планів	пости про органічну продукцію, її переваги, новинки й акції	швидкість і регулярність публікацій	втрата індивідуальності, шаблонність
Аналіз аудиторії	оцінка реакцій, інтересів, найкращого часу публікацій	визначення, які товари цікавлять споживачів	точніше таргетування контенту	залежність від якості даних
Чат-боти та підтримка	автоматичні відповіді на типові запити	ціна, умови доставки, асортимент, місця продажу	цілодобовість, розвантаження персоналу	некоректні відповіді без контролю
Персоналізація комунікації	адаптація повідомлень під сегменти аудиторії	різні меседжі для оптових і роздрібних покупців	зростання залученості та лояльності	приватність персональних даних
Оцінка результатів	аналіз ефективності просування	звіти за охопленням і залученістю	обґрунтованість рішень	хибні висновки («галюцинації»)

Джерело: складено автором на основі [1–3].

Наведені в табл. 1 напрями показують, що ШІ здатний охопити майже весь цикл роботи агропідприємства в соціальних мережах – від генерації ідей і підготовки дописів до аналізу аудиторії, спілкування через чат-боти та оцінювання результатів просування. Для невеликих виробників, які не завжди мають розгалужені маркетингові відділи та

значні рекламні бюджети, це особливо цінно: доступні інструменти ШІ дають змогу швидше створювати контент і регулярно підтримувати зв'язок зі споживачами.

Особливе значення для агропідприємств має здатність ШІ підтримувати сторітелінг (англ. storytelling – розповідь історії бренду) про походження продукції, сезонність робіт і виробничий процес, що формує емоційний зв'язок зі споживачем. Генеративні інструменти пришвидшують підготовку візуального контенту та адаптацію дописів під різні платформи, а аналітика допомагає обрати оптимальний час публікацій і теми, які найбільше цікавлять аудиторію. Це особливо корисно під час сезонних кампаній, коли комунікаційну активність потрібно швидко нарощувати у стислі строки.

Ефективність застосування ШІ залежить і від специфіки платформи: візуальний контент для Instagram, короткі відео для TikTok та інформаційні дописи чи спільноти для Facebook потребують різного тону й формату повідомлень. Генеративні інструменти дають змогу швидко адаптувати один інформаційний привід під кілька майданчиків, зберігаючи єдиний зміст, але враховуючи очікування аудиторії кожної мережі. Для аграрних підприємств це розширює охоплення без істотного збільшення витрат часу на підготовку контенту.

Водночас застосування ШІ пов'язане з істотним ризиком – втратою автентичності бренду. Емпіричне дослідження J. Brüns і M. Meißner засвідчило, що використання генеративного ШІ для створення контенту в соціальних мережах знижує сприйняту споживачами автентичність бренду й викликає негативні реакції аудиторії; проте цей ефект суттєво послаблюється, коли ШІ лише допомагає людині, а не повністю замінює її [4]. Подібні застереження підтверджує й вітчизняний досвід: контрольоване впровадження ШІ дає відчутну вигоду маркетингу за умови зваженого управління його перевагами та ризиками [5]. Тому повністю автоматизувати комунікацію в соціальних мережах недоцільно, адже користувачі очікують не лише реклами, а й живого спілкування з брендом.

З огляду на це найдоцільнішим є поєднання можливостей людини та штучного інтелекту. ШІ може запропонувати тему допису, підготувати його перший варіант чи проаналізувати статистику сторінки, а маркетолог – перевірити достовірність інформації, відредагувати текст і надати йому природності та відповідності стилю підприємства. Для аграрних підприємств така модель співпраці забезпечує баланс між ефективністю комунікацій і збереженням довіри та впізнаваності бренду.

Отже, штучний інтелект відкриває нові можливості для маркетингових комунікацій аграрних підприємств у соціальних мережах: він допомагає створювати контент, аналізувати аудиторію, автоматизувати відповіді на запити та оцінювати результати просування. Проте застосовувати його доцільно саме як помічника маркетолога, а не як його повну заміну, – лише за такого підходу цифрові інструменти підсилюють, а не знижують довіру споживачів до бренду.

Література:

1. Кобернюк С. О., Яценко О. В., Помазан Л. М. Цифровий маркетинг в аграрному бізнесі: електронна комерція, соціальні мережі та онлайн-продажі сільськогосподарської продукції. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3073.

2. Huang M.-H., Rust R. T. A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2021. Vol. 49. P. 30–50. DOI: 10.1007/s11747-020-00749-9.

3. Gartner. Over a Quarter of Marketing Organizations Have Limited or No Adoption of GenAI for Marketing Campaigns: press release. 2025. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-02-18-gartner-survey-reveals-over-a-quarter-of-marketing-organizations-have-limited-or-no-adoption-of-genai-for-marketing-campaigns (дата звернення: 18.09.2026).

4. Brüns J. D., Meißner M. Do You Create Your Content Yourself? Using Generative Artificial Intelligence for Social Media Content Creation Diminishes Perceived Brand Authenticity. Journal of Retailing and Consumer Services. 2024. Vol. 79.

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

***Одношевна О.О.**, к.е.н., доцент кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки важливе місце в системі маркетингової діяльності підприємств посідають цифрові маркетингові комунікації. Їх формування пов'язане з активним розвитком цифрових технологій, зміною способів отримання інформації споживачами та переходом значної частини взаємодії між підприємствами й цільовими аудиторіями в цифрове середовище.

Під цифровими маркетинговими комунікаціями доцільно розуміти систему взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями за допомогою цифрових каналів, платформ і технологій, спрямовану на інформування, залучення, переконання та підтримання довгострокових відносин зі споживачами. На відміну від традиційних маркетингових комунікацій, цифрові канали забезпечують не лише односторонню передачу інформації від підприємства до споживача, а й можливість оперативного отримання зворотного зв'язку, аналізу поведінки аудиторії та адаптації комунікаційних повідомлень [3].

До основних інструментів цифрових маркетингових комунікацій належать вебсайти підприємств, пошуковий маркетинг і SEO, контекстна та таргетована реклама, соціальні мережі, контент-маркетинг, email-маркетинг, месенджери, мобільні застосунки, відеомаркетинг, CRM-системи та інструменти цифрової аналітики. Їх поєднання дає змогу сформувати комплексну систему взаємодії підприємства зі споживачами на різних етапах прийняття ними рішення про купівлю. Особливості цифрових маркетингових комунікацій представлені на рисунку 1.



Рис. 1. **Особливості цифрових маркетингових комунікацій**

Механізм адаптаційної ролі цифрових маркетингових комунікацій можна представити як послідовний процес: 1. Моніторинг цифрового середовища. 2. Збір та аналіз даних. 3. Виявлення змін у поведінці споживачів. 4. Сегментація аудиторії. 5. Адаптація маркетингового повідомлення. 6. Вибір відповідних цифрових каналів. 7. Реалізація комунікаційної кампанії. 8. Оцінювання результатів. 9. Коригування маркетингових рішень.

На першому етапі підприємство здійснює моніторинг ринкового та цифрового середовища. Аналіз пошукових запитів, активності користувачів у соціальних мережах, відвідуваності вебсайту, взаємодії з рекламним контентом та даних CRM дозволяє виявити зміни в інтересах і поведінці споживачів. Отримана інформація стає основою для подальшого коригування маркетингової політики [1].

Наступним елементом є сегментація та персоналізація комунікацій. В умовах кризи різні групи споживачів можуть по-різному реагувати на зміну економічної ситуації. Тому використання єдиного комунікаційного повідомлення для всієї аудиторії може бути недостатньо ефективним. Застосування цифрових інструментів дає можливість формувати окремі пропозиції для різних сегментів залежно від їхніх потреб, поведінки, попередньої взаємодії з брендом та ймовірності здійснення покупки [2].

Сучасні цифрові маркетингові комунікації охоплюють широкий спектр інструментів і каналів, за допомогою яких підприємства взаємодіють із цільовими аудиторіями, формують попит, підтримують лояльність споживачів та стимулюють продажі. До найбільш поширених належать соціальні мережі та social media marketing (SMM), зокрема комунікації через Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, комунікації через месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp, Messenger), influencer-маркетинг, що ґрунтується на взаємодії брендів із блогерами та іншими цифровими лідерами думок; відеомаркетинг, зокрема використання коротких відео у форматах Reels, Shorts та TikTok; мобільний маркетинг через мобільні застосунки та push-повідомлення; чат-боти та conversational marketing, які забезпечують автоматизовану комунікацію з клієнтами; а також персоналізовані рекомендації та рекламні пропозиції на основі даних про цифрову поведінку споживачів.

Цифрові маркетингові комунікації є важливим інструментом адаптації підприємства до кризових умов, оскільки забезпечують швидке реагування на зміни ринкового середовища та поведінки споживачів. Соціальні мережі дають змогу підтримувати постійний контакт із клієнтами, оперативно інформувати їх про зміни в діяльності підприємства та отримувати зворотний зв'язок. Таргетована й контекстна реклама дозволяють спрямовувати обмежені маркетингові бюджети на найбільш релевантні сегменти аудиторії. Email-маркетинг, месенджери та CRM-комунікації сприяють утриманню клієнтів завдяки персоналізованим пропозиціям. Маркетингова аналітика дає можливість відстежувати поведінку споживачів і своєчасно коригувати маркетингові рішення, а технології штучного інтелекту забезпечують додаткові можливості для автоматизації та персоналізації комунікацій. Таким чином, цифрові маркетингові комунікації підвищують гнучкість, оперативність та ефективність маркетингової діяльності підприємства, сприяючи його адаптації до нестабільних умов ринку.

Література:

1. Присіч А. В. Цифровий маркетинг та кібербезпека як стратегічні компоненти диджитал-механізму управління підприємством. Економіка і організація управління, 2026, 199-208.

2. Романенко Л.Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 2019, 23: 80-84.

3. Торяник Ж.І.; Шевченко В.І., Морозова Н.Л.. Цифровий маркетинг у банківському секторі: аналітичний огляд та напрями розвитку. Галицький економічний вісник, 2026, 100.3: 280-290.

СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Олеярнік О.О. *магістрант*
Науковий керівник: ***Курбацька Л.М.*** *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку характеризуються посиленням суперечностей між необхідністю забезпечення економічного зростання та обмеженістю природних ресурсів, зростанням обсягів споживання і накопиченням відходів. Традиційна лінійна модель господарювання, побудована за принципом «виробництво – споживання – утилізація», не забезпечує належної ресурсоефективності та створює значне навантаження на навколишнє природне середовище. За таких умов одним із перспективних напрямів трансформації економічних систем є перехід до циркулярної економіки, основу якої становлять замкнений цикл використання ресурсів, мінімізація відходів, повторне використання, відновлення та переробка продукції. Важливими складовими такої моделі є ресурсоефективне та чисте виробництво, свідоме споживання та формування ринку зеленої продукції [1].

Водночас перехід до циркулярної моделі не може обмежуватися лише технологічною модернізацією виробництва та удосконаленням системи поводження з відходами. Необхідною передумовою її функціонування є трансформація споживчої поведінки у напрямі відповідального, етичного та раціонального споживання. Саме тому особливого значення набуває маркетинг, який через формування попиту, створення та комунікацію споживчої цінності здатний впливати на поведінку споживачів і характер функціонування ринку. Як зазначає Ю. Робул, маркетинг, впливаючи на товарно-грошовий обмін, здійснює вплив на всю економічну систему, а отже, є одним із важливих чинників розвитку циркулярної економіки [3].

За таких умов виникає необхідність переосмислення традиційної ролі маркетингу та узгодження прагнення підприємств до розширення ринків і збільшення обсягів реалізації з принципами раціонального використання ресурсів, відповідального споживання та продовження життєвого циклу продукції.

Проблематика взаємозв'язку маркетингу та циркулярної економіки представлена у працях вітчизняних науковців за декількома напрямами. Ю. В. Робул розглядає маркетинг на рівні окремої організації та маркетингової системи, акцентуючи увагу на необхідності його узгодження з принципами відповідального споживання, цифровізації та корпоративної соціальної відповідальності [3]. Автор пропонує розглядати маркетинг не лише як елемент споживчої, а й інноваційної підсистеми суспільства. Т. В. Наконечна, А. Ю. Тимко та М. П. Гапій досліджують маркетингові інструменти популяризації циркулярної економіки та наголошують на необхідності підвищення поінформованості суспільства щодо її економічних, екологічних і соціальних переваг [2]. О. Є. Кофанов та О. В. Кофанова розглядають стратегічний аспект проблеми, обґрунтовуючи необхідність інтеграції принципів циркулярної та «зеленої» економіки у маркетингову стратегію підприємства, формування екобренду та екологічної свідомості споживачів і персоналу [1].

Разом із тим потребує подальшої систематизації сутність маркетингу в умовах циркулярної економіки та трансформація його ролі й функціонального призначення порівняно з традиційною лінійною моделлю господарювання.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності маркетингу в умовах циркулярної економіки, обґрунтування трансформації його ролі та функціонального призначення у процесі переходу від лінійної до циркулярної моделі господарювання, а також систематизація основних напрямів маркетингового впливу на

формування відповідального споживання та забезпечення циркулярної взаємодії учасників ринку.

Циркулярна економіка являє собою модель господарювання, в основу якої покладено замкнений цикл використання ресурсів, максимальне збереження їх економічної цінності та мінімізацію утворення відходів. На відміну від лінійної моделі, за якої рух ресурсів відбувається переважно за схемою «виробництво – споживання – утилізація», циркулярний підхід орієнтований на продовження життєвого циклу продукції, її повторне використання, відновлення та переробку. До основних складових такої моделі належать ресурсоефективне та чисте виробництво, свідоме споживання й утилізація відходів, а також формування ринку зеленої продукції [1].

Ефективність функціонування циркулярної моделі залежить не лише від поведінки виробника, а й від готовності споживача змінювати усталені моделі придбання, використання та утилізації товарів. Відповідно, технологічна трансформація виробництва має супроводжуватися трансформацією споживчої поведінки, що безпосередньо визначає зростання ролі маркетингу.

У традиційній моделі господарювання маркетинг значною мірою спрямований на виявлення та задоволення потреб споживачів, формування попиту й стимулювання реалізації продукції. Водночас необмежене стимулювання споживання може суперечити принципам циркулярної економіки, яка передбачає раціональне використання ресурсів, продовження терміну експлуатації продукції та скорочення обсягів відходів. Виникає необхідність узгодження економічних інтересів учасників ринку з відповідальним і раціональним споживанням [2].

При цьому йдеться не про відмову від стимулювання попиту, а про зміну способу створення і підтримання споживчої цінності. У циркулярній моделі цінність продукту визначається не лише можливістю задоволення потреби в момент його придбання, але й якістю, довговічністю, можливістю ремонту, повторного використання, відновлення чи переробки. Відповідно, маркетинг поступово переорієнтовується з окремої трансакції на формування довгострокових відносин зі споживачем протягом життєвого циклу продукту.

Змінюється і роль споживача. У лінійній моделі його участь фактично завершується після придбання, використання та утилізації товару. У циркулярній економіці споживач стає активним учасником циркулярного циклу, приймаючи рішення щодо тривалості використання товару, його ремонту, повторного використання, передачі іншому користувачеві, повернення виробнику або спрямування на переробку. Тому маркетинг має не лише формувати первинний попит, але й створювати мотивацію до відповідальної поведінки та забезпечувати необхідну інформаційну взаємодію між учасниками ринку.

На основі узагальнення розглянутих наукових підходів пропонується таке визначення: маркетинг в умовах циркулярної економіки – це система дослідження, формування, створення, комунікації та обміну споживчою цінністю, спрямована на задоволення потреб споживачів і досягнення економічних цілей підприємства за одночасного забезпечення раціонального використання ресурсів, продовження життєвого циклу продукції, мінімізації утворення відходів, формування відповідального споживання та підтримання циркулярної взаємодії між учасниками ринку. Маркетингова діяльність за таких умов охоплює не лише просування продукції та стимулювання попиту, а й формування споживчої цінності з урахуванням ресурсної ефективності, повторного використання, відновлення та повернення продуктів і матеріалів у господарський оборот. Відповідно, маркетинг стає інструментом узгодження економічних інтересів підприємства, потреб споживачів і завдань ресурсозбереження, що створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства та розвитку циркулярних бізнес-моделей.

Практична реалізація такого підходу зумовлює трансформацію маркетингового інструментарію. У товарній політиці це проявляється в орієнтації на довговічність,

ремонтопридатність, повторне використання та переробку продукції; у політиці розподілу - у розвитку зворотних матеріальних потоків; у комунікаційній політиці - у поширенні достовірної інформації про екологічні характеристики товарів та формуванні відповідального споживання. Принципи циркулярності при цьому мають бути інтегровані у місію, стратегічні програми, маркетингові плани та позиціонування підприємства [3].

Основні напрями трансформації маркетингу систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

Трансформація маркетингу в умовах переходу від лінійної до циркулярної моделі економіки

Критерій	Лінійна модель	Циркулярна модель
Цільова орієнтація	Задоволення попиту та збільшення реалізації	Створення довгострокової цінності за раціонального використання ресурсів
Модель споживання	Придбання – використання – утилізація	Використання – повторне використання – відновлення – переробка
Роль споживача	Покупець і користувач	Активний учасник циркулярного циклу
Товарна політика	Орієнтація переважно на реалізацію нового продукту	Довговічність, ремонтопридатність, повторне використання та переробка
Взаємодія зі споживачем	Переважно до та під час продажу	Протягом життєвого циклу продукту
Розподіл	Односпрямований рух товару	Прямі та зворотні матеріальні потоки
Комунікації	Формування та стимулювання попиту	Формування попиту та відповідальної споживчої поведінки

Джерело: систематизовано автором на основі [1–3].

Наведена систематизація свідчить, що трансформація маркетингу стосується не лише окремих інструментів, а загальної логіки взаємодії підприємства зі споживачем. Маркетингова діяльність поширюється на весь життєвий цикл продукту, а споживач із кінцевої ланки процесу реалізації перетворюється на активного учасника циркулярного руху ресурсів.

Отже, розвиток циркулярної економіки зумовлює трансформацію сутності, ролі та функціонального призначення маркетингу. Його завдання розширюються від дослідження і задоволення потреб та стимулювання попиту до формування відповідального споживання, підтримання довгострокових відносин зі споживачами та сприяння продовженню життєвого циклу продукції.

Маркетинг у циркулярній економіці доцільно розглядати як механізм узгодження економічних інтересів підприємства і потреб споживачів із принципами раціонального використання ресурсів. Його значення полягає у переорієнтації процесу створення споживчої цінності на довгострокову взаємодію, відповідальне споживання та збереження ресурсів у господарському обороті.

Література:

1. Кофанов О.Є., Кофанова О.В. Імплементація засад циркулярної і «зеленої» економіки в стратегічне управління маркетинговою діяльністю інноваційно-орієнтованих підприємств у воєнний та післявоєнний періоди. *Економіка та управління АПК.* 2024. № 1. С. 152-164. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/ecupapk_2024_1_14

2. Наконечна Т.В., Тимко А.Ю., Гапій М.П. Маркетингові інструменти популяризації циркулярної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. Вип. 32. С. 58-64. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_32_12

3. Робул Ю. В. Роль та задачі маркетингу в контексті розвитку циркулярної економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3-4. С. 54-65. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_3-4_6

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

***Пазій Д.К.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Одношевна О.О.**, к.е., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, швидкими змінами споживчої поведінки, розвитком цифрових технологій та зростанням ролі інформації у процесі прийняття управлінських рішень. За таких умов підприємства стикаються з необхідністю постійного перегляду підходів до формування та реалізації маркетингової стратегії. Традиційне планування маркетингової діяльності, орієнтоване переважно на окремі інструменти просування та збільшення обсягів продажу, поступово доповнюється комплексним підходом, що передбачає врахування потреб цільових аудиторій, конкурентного середовища, цифрових каналів комунікації та економічної результативності маркетингових заходів [3].

Маркетингова стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства, оскільки визначає напрями взаємодії підприємства з ринком, цільовими споживачами та конкурентами. Її ефективність безпосередньо впливає на здатність підприємства формувати стійкий попит, підтримувати конкурентоспроможність, залучати та утримувати клієнтів, забезпечувати необхідний рівень доходу й прибутковості. Тому питання оцінювання та підвищення ефективності маркетингової стратегії набуває особливої актуальності.

Маркетингову стратегію підприємства доцільно розглядати як довгостроковий комплекс взаємопов'язаних рішень і заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей підприємства шляхом ефективного використання його ресурсів та формування конкурентних переваг. Вона охоплює визначення цільового ринку, позиціонування підприємства, формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики [4].

Формування маркетингової стратегії має базуватися на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Важливе значення мають дослідження потреб і поведінки споживачів, аналіз конкурентів, визначення ринкових тенденцій, оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення можливостей і загроз. Одним із поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні характеристики підприємства та зовнішні фактори, що можуть впливати на реалізацію його маркетингової стратегії [2].

На сьогодні підприємства отримали можливість комунікувати зі споживачами через широкий спектр цифрових каналів: соціальні мережі, пошукові системи, вебсайти, мобільні застосунки, електронну пошту, месенджери та онлайн-платформи. Це сприяє більш точному сегментуванню цільової аудиторії та персоналізації маркетингових комунікацій. Одночасно цифровізація створює можливості для оперативного збору та аналізу даних про поведінку споживачів. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії має здійснюватися комплексно, оскільки використання лише одного показника не дає змоги повною мірою визначити результативність маркетингової діяльності. Доцільно поєднувати фінансові, маркетингові та поведінкові показники. До основних фінансових показників належать обсяг продажу, прибуток, рентабельність маркетингових заходів, витрати на залучення клієнтів та показники окупності маркетингових інвестицій. Серед маркетингових показників важливими є частка ринку, кількість залучених клієнтів,

рівень утримання клієнтів, конверсія, охоплення цільової аудиторії та ефективність рекламних комунікацій.

Водночас оцінювання маркетингової стратегії не повинно обмежуватися кількісними показниками. Важливе значення мають якісні характеристики: рівень задоволеності клієнтів, сприйняття бренду, лояльність споживачів, відповідність товарної пропозиції потребам цільової аудиторії та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, ефективність маркетингової стратегії доцільно оцінювати за сукупністю показників, які відображають як короткострокові результати, так і довгострокові наслідки маркетингових рішень.

Одним із важливих сучасних підходів є *KPI-орієнтоване управління маркетингом*. Його сутність полягає у визначенні конкретних ключових показників ефективності для кожного напряму маркетингової діяльності. Наприклад, для рекламної кампанії такими показниками можуть бути охоплення, CTR, кількість конверсій та CPA; для email-маркетингу — відкриття листів, переходи та конверсії; для соціальних мереж — охоплення, залученість, приріст аудиторії та переходи на сайт [1].

Не менш важливим є використання *аналітичного підходу до прийняття маркетингових рішень*. Сучасні підприємства можуть використовувати системи вебаналітики, CRM, наскрізної аналітики та автоматизованого збору даних. Це дає можливість простежити шлях споживача від першого контакту з брендом до здійснення покупки та повторної взаємодії. На основі отриманих даних підприємство може визначати найбільш результативні канали залучення клієнтів і перерозподіляти маркетинговий бюджет відповідно до фактичних результатів.

Базис основних компонентів, які суттєво впливають на ефективність маркетингової стратегії підприємства, а саме на рівень ефективності його діяльності, представлені на рисунку 1.



Рис. 1. **Базис основних компонентів впливу на ефективність маркетингової стратегії**

Підвищення ефективності маркетингової стратегії передбачає насамперед її регулярний перегляд та адаптацію до змін ринкового середовища. Стратегія, яка була ефективною за одних ринкових умов, може втрачати результативність унаслідок зміни попиту, появи нових конкурентів, зміни цінової ситуації або трансформації поведінки споживачів.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є точніше сегментування цільової аудиторії. Підприємству доцільно не орієнтувати маркетингові комунікації на ринок у цілому, а виділяти окремі сегменти споживачів за демографічними, географічними, поведінковими та психографічними характеристиками.

Важливим напрямом є також персоналізація маркетингових комунікацій. Використання даних про попередні покупки, інтереси, поведінку на сайті та взаємодію з рекламними повідомленнями дозволяє формувати індивідуалізовані пропозиції для різних груп споживачів. Персоналізація може реалізовуватися через рекомендації товарів, персональні пропозиції, email-розсилки, ремаркетинг та інші цифрові інструменти. Підприємство має визначати співвідношення між витратами на різні канали комунікації та отриманими результатами. За наявності відповідних даних можна збільшувати фінансування каналів із вищою результативністю та переглядати використання тих інструментів, які не забезпечують очікуваного ефекту. Доцільним є застосування A/B-тестування, яке дає можливість порівнювати різні варіанти рекламних креативів, текстів, пропозицій, цільових аудиторій або посадкових сторінок. Такий підхід дозволяє приймати маркетингові рішення на основі фактичних результатів експерименту, а не лише суб'єктивних припущень.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії важливо також забезпечити узгодженість усіх елементів маркетингового комплексу. Товарна, цінова, збутова та комунікаційна політика мають бути спрямовані на досягнення єдиних стратегічних цілей. Наприклад, активне рекламування преміального товару має відповідати його позиціонуванню, ціні, якості обслуговування та каналам збуту. Таким чином, сучасний підхід до підвищення ефективності маркетингової стратегії передбачає перехід від епізодичного використання окремих маркетингових інструментів до системного управління маркетинговою діяльністю на основі даних. Важливими складовими такого підходу є аналіз ринку, сегментація споживачів, цифровізація комунікацій, використання KPI, оцінювання фінансових результатів, персоналізація та постійна оптимізація маркетингових заходів. Ефективна маркетингова стратегія є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах. Її результативність залежить від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, враховувати потреби споживачів та раціонально використовувати наявні ресурси.

Отже підсумуємо наступне - основними напрямами підвищення ефективності маркетингової стратегії є поглиблення сегментації цільової аудиторії, персоналізація комунікацій, розвиток цифрових каналів, оптимізація маркетингового бюджету, застосування A/B-тестування, удосконалення системи KPI та регулярна адаптація стратегії до змін ринкового середовища. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення результативності маркетингової діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Література:

1. Вовк Володимир; Черкаський, Олексій. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка та суспільство, 2025, 79.

2. Залізнюк Вікторія. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. Mechanism of an economic regulation, 2015, 4 (70): 182-192.

3. Кулиняк Ігор Ярославович; БАЗАРКО, Світлана Володимирівна. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка, 2017, 2.8: 94-100.

4. Прокопенко, І. Ф., et al. Маркетингова стратегія як засіб розширення горизонтів діяльності підприємства в контексті сучасних ринкових тенденцій. Збірник наукових праць ХНПУ імені ГС Сковороди" Економіка", 2021, 19: 4-27.

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО СПОЖИВАННЯ

Пальцун Р.С., *магістрант*
Науковий керівник: ***Крючко Л.С.,*** *к.е.н., доцент,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасне бізнес-середовище характеризується посиленням уваги суспільства до екологічних проблем, раціонального використання природних ресурсів, скорочення відходів та відповідального споживання. Зміна споживчих орієнтирів зумовлює необхідність трансформації підходів підприємств до формування товарної пропозиції, комунікаційної політики та взаємодії з цільовими аудиторіями. За таких умов сталий розвиток підприємства перестає розглядатися виключно як сфера екологічного або соціального менеджменту та поступово інтегрується в систему маркетингового управління. Маркетинг у цьому контексті виконує не лише традиційну функцію задоволення потреб споживачів, а й сприяє формуванню нових моделей споживання, орієнтованих на довгострокову економічну, соціальну та екологічну цінність.

Важливість інтеграції маркетингового підходу в систему сталого розвитку пов’язана з тим, що саме маркетинг забезпечує безпосередню взаємодію підприємства зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Сучасні українські дослідження розглядають сталий маркетинг як комплексний напрям, що охоплює екологічний, соціально відповідальний, етичний та інноваційний маркетинг [1].

Однією з ключових передумов розвитку маркетингового управління сталим розвитком є формування екологічно відповідального споживання. Його сутність полягає у врахуванні споживачем екологічних наслідків власного вибору під час придбання, використання та утилізації товарів і послуг. Для підприємства це створює одночасно нові можливості та нові вимоги. З одного боку, екологічна орієнтація може стати основою диференціації продукції, формування позитивного іміджу та зміцнення лояльності споживачів. З іншого боку, недостатньо обґрунтовані або перебільшені екологічні заяви можуть спричинити недовіру до бренду та репутаційні ризики. Тому маркетингове управління сталим розвитком має базуватися на відповідності між фактичними характеристиками діяльності підприємства та його маркетинговими комунікаціями.

У цьому контексті важливого значення набуває екологічний маркетинг. Його доцільно розглядати як систему маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів із одночасним зменшенням негативного впливу виробництва, реалізації та споживання продукції на навколишнє середовище. Екологічний маркетинг охоплює не лише просування товарів, які позиціонуються як «зелені», а й екологізацію продукту, пакування, виробничих процесів, логістики, комунікацій та післяпродажного обслуговування. Українські дослідники наголошують, що екологічний маркетинг може бути інструментом досягнення цілей сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства, зниження репутаційних ризиків та переходу до принципів циркулярної економіки [2].

Важливим завданням маркетингового управління є визначення реальних потреб екологічно орієнтованих споживачів. Для цього підприємствам необхідно

використовувати маркетингові дослідження, сегментацію та аналіз поведінки цільових аудиторій. Не всі споживачі однаково реагують на екологічні характеристики продукції. Для одних ключовим фактором є безпечність товару для здоров'я, для інших — можливість повторного використання або переробки упаковки, для третіх — етичність виробництва, скорочення викидів або підтримка локального виробника. Відповідно, ефективна маркетингова стратегія повинна враховувати різноманітність мотивацій екологічно відповідального споживання.

Особливу роль відіграє формування ціннісної пропозиції підприємства. Екологічна характеристика товару не повинна існувати ізольовано від його основних споживчих властивостей. Споживач очікує одночасного отримання функціональної, економічної та екологічної цінності. Тому екологічний товар повинен відповідати базовим вимогам щодо якості, ціни, зручності використання та доступності. У цьому випадку екологічна складова стає додатковим елементом цінності, здатним впливати на вибір споживача.

Маркетингове управління сталим розвитком передбачає також трансформацію комплексу маркетингу підприємства. У товарній політиці це може проявлятися у використанні екологічно безпечної сировини, зменшенні матеріаломісткості продукції, збільшенні строку її використання, застосуванні перероблених матеріалів та оптимізації упаковки. У ціновій політиці важливо враховувати співвідношення екологічних переваг продукції та готовності споживачів платити за них. У розподільчій політиці актуальним стає скорочення негативного впливу логістичних операцій, оптимізація транспортних маршрутів та розвиток локальних каналів збуту. Комунікаційна політика має забезпечувати достовірне інформування споживачів про екологічні характеристики продукції та реальні результати екологічних ініціатив підприємства.

Окремим напрямом є інтеграція принципів ESG у маркетингове управління. ESG-підхід передбачає комплексне врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємства. Українські дослідники зазначають, що інтеграція ESG-принципів у маркетингові стратегії пов'язана із необхідністю узгодження діяльності компаній із цілями сталого розвитку та формуванням довгострокових відносин із зацікавленими сторонами [3].

Для маркетингового менеджменту ESG має важливе значення, оскільки споживачі дедалі частіше оцінюють не тільки безпосередні характеристики продукту, а й поведінку компанії загалом. Інформація про екологічні ініціативи, ставлення підприємства до працівників, прозорість управління та соціальну відповідальність може впливати на репутацію бренду та рівень довіри до нього. Таким чином, маркетингова діяльність повинна бути інтегрована із загальною системою корпоративного управління, а екологічні повідомлення — відповідати реальним практикам підприємства.

Важливою проблемою екологічного маркетингу є ризик грінвошингу — ситуації, коли підприємство створює враження екологічної відповідальності без достатніх фактичних підстав. Використання нечітких формулювань на кшталт «екологічний», «зелений», «натуральний» або «безпечний для природи» без підтвердження конкретними характеристиками продукції може знижувати довіру споживачів. Тому маркетингові комунікації повинні містити конкретну, перевірювану та зрозумілу інформацію про екологічні переваги продукції.

Значний потенціал для розвитку сталого маркетингу мають цифрові технології. Соціальні мережі, цифрові платформи, мобільні додатки та онлайн-інструменти аналітики дозволяють підприємствам оперативно досліджувати ставлення споживачів до екологічних ініціатив, персоналізувати комунікацію та забезпечувати прозорість інформації. Цифрові канали також можуть використовуватися для популяризації відповідального споживання, інформування про способи повторного використання продукції, програми повернення упаковки, сортування відходів та інші екологічні практики.

Водночас цифровізація маркетингу створює можливість перейти від односторонньої комунікації до діалогу зі споживачами. Через соціальні мережі підприємство може отримувати зворотний зв'язок щодо екологічних характеристик товарів, виявляти проблеми та залучати споживачів до створення нових продуктів і послуг. Така взаємодія сприяє формуванню спільної цінності та посиленню довіри до бренду [4].

Отже, маркетингове управління сталим розвитком повинно охоплювати як зовнішню маркетингову діяльність, так і внутрішню трансформацію підприємства. Екологічна відповідальність має бути інтегрована у формування продукту, виробничі процеси, логістику, управління ресурсами, корпоративну культуру та систему комунікацій. Лише за таких умов екологічне позиціонування може бути підкріплене реальними діями підприємства.

Перспективним напрямом розвитку маркетингового управління є формування комплексної системи показників оцінювання його результативності. До таких показників можуть належати частка екологічно орієнтованої продукції у структурі продажів, рівень обізнаності споживачів щодо екологічних ініціатив підприємства, частка повторних покупок, рівень лояльності екологічно орієнтованих споживачів, обсяг використання перероблених матеріалів, скорочення відходів та ресурсомісткості, а також показники репутаційної та комунікаційної ефективності. Використання таких показників дозволяє перейти від декларативного проголошення принципів сталого розвитку до їх практичного вимірювання та контролю.

Особливої актуальності такий підхід набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, обмеженості ресурсів та необхідності адаптації до європейських принципів ведення бізнесу. Формування екологічно відповідального споживання створює для підприємств можливість не лише реагувати на зміни попиту, а й брати активну участь у формуванні нової культури споживання. Водночас ефективність такої діяльності залежить від узгодженості маркетингових комунікацій із реальною екологічною політикою підприємства.

Таким чином, маркетингове управління сталим розвитком підприємства в умовах формування екологічно відповідального споживання передбачає інтеграцію маркетингових цілей із економічними, соціальними та екологічними орієнтирами діяльності. Основними напрямами такого управління є дослідження екологічних потреб споживачів, формування відповідної ціннісної пропозиції, екологізація комплексу маркетингу, інтеграція ESG-принципів, розвиток достовірних комунікацій, запобігання грінвошингу та використання цифрових технологій. За таких умов маркетинг перетворюється з інструменту стимулювання поточного попиту на механізм формування довгострокової цінності для підприємства, споживачів і суспільства.

Література:

1. Чернишова Т. Актуальні питання розвитку маркетингу в системі сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-22.

2. Уханова І. В., Сало Я. О. Екологічний маркетинг у забезпеченні досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2026. № 84. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-129.

3. Чаплінський Ю. С., Бозуленко О. А. Принципи ESG та цілі сталого розвитку: маркетинговий аспект. Науковий вісник Винницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. 2025. № 2 (98). URL: https://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.09.

4. Степчук Є. О. Зелене управління бізнес-процесами: трансформація управління в умовах розвитку екологічного підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-9.

5. Літвак О. А., Сергійчук С. І., Гура О. В. Інтеграція екологічних пріоритетів у стратегічне управління підприємництвом в контексті цифровізації та сталого розвитку. Сталий розвиток економіки. 2026. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-32.

ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Поляков В.В.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Юрченко Н.І**., к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні виробничі підприємства функціонують в умовах багатовимірних викликів, що охоплюють економічну, екологічну, соціальну та технологічну сфери. Їх сукупність формує необхідність переходу до нової моделі управління, заснованої на принципах сталого розвитку, за якої економічна результативність підприємства розглядається у взаємозв'язку з раціональним використанням ресурсів, соціальною відповідальністю та довгостроковими наслідками господарської діяльності. На сьогодні виробничі підприємства функціонують у середовищі, де традиційні підходи до управління вже не забезпечують стабільності та зростання [1, с. 70]. Зміна умов господарювання зумовлена не лише нестабільністю ринкового середовища, коливаннями попиту, посиленням конкурентного тиску та зростанням вартості ресурсів, а й трансформацією технологічної бази виробництва, підвищенням вимог до якості продукції та посиленням суспільної уваги до екологічних і соціальних наслідків діяльності підприємств.

Сукупність глобальних і локальних змін формує нові проблеми та виклики, які потребують системного реагування і трансформації бізнес-моделей. Підприємство вже не може орієнтуватися виключно на нарощування обсягів виробництва та максимізацію поточного фінансового результату, оскільки довгострокова конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності ефективно використовувати обмежені ресурси, адаптувати виробничі процеси до змін зовнішнього середовища, впроваджувати технологічні інновації та враховувати зміну споживчих очікувань.

Маркетинг у цьому процесі виконує стратегічну функцію – не лише реагує на потреби суспільства, а й активно формує їх, сприяючи розвитку відповідального, інклюзивного та соціально орієнтованого ринку [2, с. 227]. Його роль виходить за межі традиційного просування готової продукції, оскільки маркетингова діяльність забезпечує дослідження змін у поведінці споживачів, виявлення нових потреб, формування пропозиції відповідно до суспільних запитів і побудову довгострокових взаємовідносин із клієнтами. Через комунікаційну функцію маркетинг здатний впливати на сприйняття відповідального споживання, пояснювати економічні та соціальні переваги раціонального використання продукції й ресурсів, а також формувати довіру до підприємств, які впроваджують принципи сталого розвитку.

Зміна ролі маркетингу пов'язана також із переходом від лінійної моделі створення цінності до моделей, у межах яких продукція та матеріальні ресурси можуть повторно використовуватися, відновлюватися, ремонтуватися, перероблятися або повертатися у виробничий цикл. За таких умов маркетинг має враховувати весь життєвий цикл продукції, починаючи з визначення потреб споживача та розроблення товарної пропозиції і завершуючи післяпродажним обслуговуванням, поверненням продукції та формуванням повторного попиту. Відповідно, маркетингові рішення стають пов'язаними з організацією сервісного обслуговування, розвитком програм повторного використання продукції, формуванням систем зворотної взаємодії зі споживачами та пошуком нових способів створення споживчої цінності.

У цьому контексті маркетингове управління набуває ознак комплексної системи, яка поєднує інструменти (табл. 1).

Таблиця 1

Маркетингові інструменти та їх очікуваний ефект

Група інструментів	Конкретні інструменти	Мета застосування	Очікуваний ефект
Аналітичні методи спрямовані на оцінку ефективності діяльності	Маркетингові дослідження, SWOT-аналіз, CRM, MIS, ABC- та XYZ-аналіз, бенчмаркінг, ESG-аналіз	Оцінка ринкової ситуації, попиту, ризиків і можливостей	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, своєчасне реагування на зміни середовища
Інструменти продуктового управління (Product)	- розробка екологічно безпечної продукції; - впровадження ресурсозберігаючих технологій; - використання екологічного пакування; - сертифікація продукції.	Зменшення залежності від окремих видів продукції, підвищення якості продукції	Стабільність виробництва, зниження ризиків збитковості, зростання конкурентоспроможності
Цінові інструменти (Price)	- формування «зеленого» ціноутворення; - врахування екологічних витрат у ціні; - диференціація цін залежно від рівня сталості продукції; - стимулювання відповідального споживання.	Збереження ліквідності, підвищення цінової гнучкості	Забезпечення стабільного доходу, зменшення впливу ринкових коливань
Інструменти збуту (Place)	- розвиток сталих логістичних систем; - скорочення транспортних витрат і викидів; - використання локальних каналів постачання; - оптимізація ланцюгів поставок.	Зменшення логістичних витрат, стабілізація обсягів реалізації	Зростання прибутковості, розширення ринків збуту, скорочення посередницьких ланок
Комунікаційні інструменти (Promotion)	- екологічне позиціонування бренду; - соціально відповідальна реклама; - прозора комунікація діяльності підприємства; - розвиток цифрових каналів.	Формування позитивного іміджу, підтримка лояльності споживачів	Зміцнення ринкової позиції, підвищення впізнаваності бренду
Організація маркетингової діяльності	- програми корпоративної соціальної відповідальності (CSR); - партнерські ініціативи; - соціальні проєкти; - залучення споживачів до екологічних практик.	Узгодження дій маркетингу, фінансів і виробництва	Підвищення гнучкості управління, стійкість до кризових впливів, ефективна координація ресурсів
Цифрові інструменти маркетингу	- CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами; - аналітичні платформи (Big Data, BI-системи); - цифрові канали просування; - автоматизація маркетингових процесів.	Підвищення ефективності маркетингової діяльності, оптимізація взаємодії з клієнтами, забезпечення конкурентних переваг	Сприяє підвищенню ефективності; зменшенню витрат ресурсів; покращенню комунікації

Сформовано автором

Ефективність маркетингового управління сталим розвитком досягається через їх комплексне використання:

– поєднання стратегічного аналізу та практичних інструментів;

– інтеграцію у загальну систему управління підприємством;

– орієнтацію на довгострокову цінність.

Методи та інструменти маркетингового управління сталим розвитком виробничих підприємств формують цілісну систему, що забезпечує адаптацію бізнесу до сучасних викликів. Їх застосування дозволяє:

– підвищити конкурентоспроможність підприємства;

– забезпечити ефективне використання ресурсів;

– сформувати позитивний імідж на ринку;

– досягти збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку.

Таким чином, маркетингове управління виступає ключовим механізмом реалізації концепції сталого розвитку на рівні виробничих підприємств.

Література:

1. Левченко, Д. (2023). Сталий розвиток як концептуальна основа сучасного маркетингу. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics, (2), 68–73. https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-2-11

2. Дьячук І. В., Бурдяк О. М., Романюк Н. В. Довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності брендів у глобальному ринковому середовищі. Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. 2025. 47. 225-231.

ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ТА ПРИВАБЛЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ СПОЖИВАЧІВ

Помазан Л.М., *старша викладачка кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Соціальні мережі сьогодні відіграють важливу роль у підприємницькій діяльності. Вони відкривають можливості для зміцнення позицій на ринку, розширення бізнесу, залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажів і персоналізації обслуговування в умовах жорсткої конкуренції.

Одним із ключових інструментів є формування портрета цільової аудиторії - системи характеристик, які описують різні сегменти потенційних споживачів. Це дозволяє зменшити кількість неефективних маркетингових контактів і підвищити результативність рекламних заходів. Портрет допомагає зрозуміти типового представника аудиторії, його мотивацію та потреби, що сприяє створенню унікальних пропозицій, вирішенню проблем клієнтів і, як наслідок, зростанню прибутків [1].

Знання особливостей клієнтів спрощує вибір товарів чи послуг для просування, допомагає точно розставити рекламні акценти та розробити дієву стратегію в соціальних мережах. Для цього застосовують сучасні інструменти: опитування, аналіз даних із соціальних платформ, Google Analytics тощо.

Задоволені клієнти стають потужним соціальним доказом успішності компанії та сприяють поширенню позитивного іміджу. Їхні відгуки дають змогу оцінити сильні сторони бізнесу та виявити слабкі місця для подальшого вдосконалення [2].

Соціальні мережі сьогодні виступають потужним чинником формування споживчих трендів, суспільної думки, рівня лояльності та довіри до бренду. Саме тому ці можливості доцільно активно використовувати для зміцнення бренду, розширення цільової аудиторії та ефективного просування бізнесу. Сучасні рекламні підходи орієнтовані на створення сприятливих умов для усвідомленого сприйняття рекламних

повідомлень, а також на формування тривалого та стійкого інтересу споживачів до продуктів чи послуг компанії.

Креативність у рекламі відіграє одну з ключових ролей у досягненні успіху, адже саме оригінальні та нестандартні рішення дозволяють привертати увагу аудиторії, виділятися серед конкурентів і створювати відчутні переваги для бренду. Успішна рекламна кампанія неможлива без стратегічного підходу, який передбачає глибоке розуміння інтересів і потреб цільової аудиторії, вибір найбільш ефективних каналів розміщення контенту та розробку оригінальних креативних ідей. Особливо помітними є результати, коли малий бізнес поєднує креативність із чіткою маркетинговою стратегією - саме такий підхід дозволяє досягати кращих показників у висококонкурентному середовищі.

Кожна соціальна мережа має власні унікальні особливості як щодо формату контенту, так і щодо характеру взаємодії з користувачами. Запропонована модель SMM-стратегій ураховує ці відмінності, що сприяє більш ефективній комунікації з аудиторією та формуванню міцних, довготривалих зв'язків між брендом і споживачами. Саме вивчення характеристик, поведінкових моделей і мотивацій цільової аудиторії є фундаментом для створення рекламних матеріалів, які максимально відповідають потребам і очікуванням клієнтів.

Реклама в соціальних мережах має бути тісно узгоджена з загальною маркетинговою стратегією бренду, його цінностями та сформованим іміджем. Лише за такої умови можна забезпечити стійкий інтерес аудиторії та зміцнити довіру до компанії. Ефективний контент поєднує в собі інформативність і розважальність, активно використовуючи метафори, музичний супровід, емоційний вплив, а також сучасні технології - зокрема анімацію та імерсивні ефекти. Це дозволяє створювати яскравий, запам'ятовуваний користувацький досвід і підвищувати залученість аудиторії.

Подальші дослідження в цій сфері потрібні для узагальнення теоретичних засад і вдосконалення практичних підходів.

Література

1. Özoğlu, B., & Topal, A. (2019). Digital marketing strategies and business trends in emerging industries. In U. Hacioglu (Ed.), Digital business strategies in blockchain ecosystems: Transformational design and future of global business (pp. 375–400). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_18

2. Goodell, J. W., McGee, R. J., & McGroarty, F. (2020). Election uncertainty, economic policy uncertainty and financial market uncertainty: A prediction market analysis. Journal of Banking & Finance, (110), 105684. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105684

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Пуцова А.С*. магістр*
Науковий керівник: ***Кадирус І.Г.*** *к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сьогодні компанії змушені працювати в умовах постійних змін. Цифрові технології розвиваються дуже швидко, змінюється поведінка споживачів, з'являються нові соціальні платформи та інструменти комунікації. Для маркетингових агенцій ці зміни особливо відчутні, оскільки їхня робота безпосередньо пов'язана з пошуком нових способів комунікації брендів зі своєю аудиторією. Тому здатність швидко адаптуватися до нових умов стає одним із ключових факторів розвитку агентства.

У таких умовах інновації варто сприймати не лише як використання нових технологій. Вони можуть змінювати сам підхід компанії до організації роботи, розвитку

команди, створення послуг та взаємодії з клієнтами. Відповідно, інвестиції в інновації можуть створювати основу для подальшого зростання підприємства та посилення його позицій на ринку.

Розглянути це питання можна на прикладі маркетингової агенції Kiwi Agency, діяльність якої пов'язана з розробкою та реалізацією SMM-стратегій, створенням контенту та розвитком цифрових комунікацій брендів. Специфіка роботи агентства передбачає постійне використання нових інструментів і підходів, а тому інноваційна складова є безпосередньою частиною його діяльності.

Одним із ключових напрямів розвитку маркетингової агенції є інвестиції в технології. До них можна віднести використання інструментів штучного інтелекту, автоматизацію окремих робочих процесів, системи аналітики та інші digital-рішення. Такі інструменти дозволяють оптимізувати роботу команди, скорочувати час на виконання повторюваних завдань та зосереджувати більше уваги на стратегічних і творчих завданнях. При цьому важливо оцінювати не сам факт впровадження технології, а її реальний вплив на ефективність роботи.

Не менш важливим напрямом є розвиток людського капіталу. У маркетинговій агенції результат значною мірою залежить від професійності команди, її досвіду та здатності працювати з новими інструментами. Маркетинг є сферою, у якій зміни відбуваються досить швидко: з'являються нові формати контенту, рекламні можливості, платформи та технології. Саме тому навчання, підвищення кваліфікації та розвиток нових компетенцій працівників можна розглядати як інвестицію, яка впливає на майбутню конкурентоспроможність агентства.

Ще одним важливим напрямом є вдосконалення внутрішніх процесів. Для агентства, яке одночасно працює з декількома клієнтськими проєктами, важливо забезпечити чітку організацію роботи, розподіл відповідальності, контроль дедлайнів і взаємодію між спеціалістами різних напрямів. Використання цифрових систем управління проєктами та стандартизація окремих процесів допомагають зробити роботу більш системною та створюють можливості для подальшого масштабування діяльності [1].

Інвестиції в інновації також можуть сприяти появі нових послуг. Коли агентство освоює нові технології або розвиває нові компетенції, це створює можливість розширювати перелік послуг, пропонувати клієнтам нові рішення та виходити на нові сегменти ринку. Таким чином, інновації можуть безпосередньо впливати не лише на внутрішню ефективність, а й на можливості отримання додаткового доходу.

На прикладі Kiwi Agency можна побачити взаємозв'язок між окремими складовими інноваційно-інвестиційного розвитку: інвестиції в технології, команду та внутрішні процеси створюють умови для впровадження інновацій; інновації, своєю чергою, можуть підвищувати ефективність роботи та якість послуг. Одним із практичних прикладів такого розвитку є вивчення та використання інструментів штучного інтелекту й AI-технологій у роботі агентства. Зокрема, команда може освоювати сервіси для створення відео, генерації візуальних матеріалів, написання текстів і розробки креативних концепцій. Окремим напрямом є впровадження AI-контенту для розвитку сторінок у соціальних мережах: підготовки публікацій, створення сценаріїв для відео, розробки ідей для Reels та адаптації контенту під різні аудиторії. Це дозволяє урізноманітнювати комунікацію брендів, швидше створювати контент і тестувати більше креативних рішень. У результаті такі інновації посилюють конкурентні позиції агентства та створюють передумови для його подальшого розвитку.

Водночас важливо враховувати, що впровадження інновацій саме по собі не гарантує позитивного результату. Будь-яка інвестиція має бути обґрунтованою та відповідати конкретним потребам бізнесу. Для маркетингової агенції це означає необхідність оцінювати, чи допомагає новий інструмент економити час і ресурси, покращувати якість послуг, підвищувати продуктивність команди або створювати додаткову цінність для клієнта.

Окремо варто звернути увагу на те, наскільки ефективними є інвестиції в інновації. Для маркетингової агенції результат від використання нових технологій не завжди можна виміряти лише через збільшення доходу. Ефект може бути й у тому, що команда витрачає менше часу на виконання певних завдань, зменшується навантаження на працівників, швидше створюється контент або з'являється можливість працювати одночасно з більшою кількістю клієнтів. Тому оцінювати такі інвестиції варто не лише за фінансовими результатами, а й за тим, як вони змінюють саму організацію роботи [3].

Наприклад, використання AI-інструментів потребує певних витрат - на підписки, навчання команди та адаптацію робочих процесів. Але з часом ці витрати можуть виправдати себе, якщо технології допомагають команді працювати швидше та продуктивніше. Коли частину рутинних завдань можна автоматизувати або виконувати за допомогою AI, спеціалісти можуть більше часу приділяти стратегії, пошуку креативних ідей та роботі з клієнтами. У такому випадку технологія стає не просто додатковим інструментом, а способом ефективніше використовувати ресурси компанії, але важливо, щоб до інновацій була готова і сама команда. Навіть хороший технологічний інструмент не дасть потрібного результату, якщо працівники не знають, як ним користуватися, або не розуміють, навіщо він потрібен у роботі. Тому впровадження інновацій має супроводжуватися навчанням, обміном досвідом та готовністю команди пробувати нові підходи. Не менш важливо й те, щоб внутрішні процеси компанії дозволяли швидко адаптуватися до таких змін.

Для Kiwi Agency це особливо важливо, оскільки робота в digital-сфері фактично передбачає постійні експерименти. Змінюються формати контенту, з'являються нові інструменти штучного інтелекту, оновлюються рекламні можливості та алгоритми соціальних мереж. Тому команда має не лише стежити за цими змінами, а й перевіряти, що саме може бути корисним для роботи з клієнтами. У такому випадку інноваційний розвиток можна представити як послідовний процес: спочатку з'являється нова ідея або інструмент, потім команда його тестує, оцінює результат і, якщо він є позитивним, використовує надалі.

Такий підхід також допомагає зменшити ризики під час інвестування в нові рішення. Не обов'язково одразу впроваджувати нову технологію у всій компанії. Спочатку її можна протестувати на одному проєкті та подивитися, чи справді вона дає потрібний результат. Якщо інструмент виявляється ефективним, його можна поступово застосовувати й в інших проєктах. Для маркетингової агенції це особливо актуально, адже кожен клієнт має свої цілі, аудиторію та специфіку, тому одна й та сама технологія може працювати по-різному.

Інновації також можуть безпосередньо впливати на конкурентоспроможність агентства. Сьогодні клієнтам важливо отримувати не просто стандартне ведення соціальних мереж, а сучасні та ефективні рішення. Вони очікують, що агентство буде стежити за новими тенденціями, використовувати актуальні технології, працювати з даними та пропонувати цікаві формати комунікації. Тому інвестиції у розвиток команди та технологій дають агентству можливість розширювати свої компетенції та пропонувати клієнтам більше [2].

Крім того, інновації допомагають компанії залишатися стійкою в умовах постійних змін. Те, що добре працює в digital-маркетингу сьогодні, через певний час може втратити свою ефективність. Саме тому агентству важливо не зупинятися на вже знайомих інструментах, а постійно шукати нові можливості для розвитку. Інвестиції в технології, навчання працівників та вдосконалення внутрішніх процесів у такому випадку стають своєрідною підготовкою компанії до майбутніх змін.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток маркетингової агенції - це не лише придбання нових технологій. Він включає розвиток команди, вдосконалення робочих процесів, пошук нових послуг та постійне тестування нових підходів. На прикладі Kiwi Agency можна побачити, що використання digital- та AI-інструментів дає

найбільший ефект тоді, коли вони поєднуються з професійним розвитком працівників і змінами в організації роботи. Саме в такому поєднанні інновації можуть стати реальним інструментом розвитку підприємства. У майбутньому для маркетингової агенції важливо не просто використовувати якомога більше нових технологій, а розуміти, які з них справді потрібні бізнесу та клієнтам. Тому головною перевагою стає не сама наявність сучасних інструментів, а вміння правильно їх використовувати, оцінювати результат і за потреби змінювати свій підхід. Саме це дозволяє перетворити окремі інновації на системний розвиток компанії.

Отже, інноваційно-інвестиційний розвиток маркетингової агенції є комплексним процесом, який охоплює не лише технологічні рішення, а й розвиток працівників, удосконалення внутрішніх процесів та створення нових послуг. Досвід Kiwi Agency показує, що системний підхід до таких інвестицій може стати основою для підвищення ефективності діяльності, адаптації до змін ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Волощук Ю. О., Волощук В. Р., Іванишин О. В. Інвестування інноваційного розвитку підприємств. Інноваційна економіка. 2020. № 3-4. С. 156-162.
2. Луцьків О. М., Білан Р. М. Сучасні виклики та загрози інноваційному розвитку економіки регіонів України. Регіональна економіка. 2025. № 1(115). С. 45-58.
3. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств. Київ, 2026. URL: https://stat.gov.ua/uk

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ AI-МАРКЕТИНГУ ТА ARTECH-ІНСТРУМЕНТІВ У МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

***Сапай А.**, магістрант*
***Дронова Т.С.**, к.е.н., доцент кафедри маркетингу*
Університет митної справи та фінансів

Сучасні умови функціонування ринкового середовища характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та прискоренням процесів цифровізації економіки. Традиційні інструменти маркетингу, що базуються на статичному аналізі історичних даних та лінійних комунікаційних стратегіях, втрачають свою ефективність під тиском інформаційного перенасичення та швидкої зміни споживчих переваг.

У цих умовах ключовим фактором забезпечення та утримання довгострокових конкурентних переваг підприємства стає спроможність швидко обробляти великі масиви даних (Big Data), прогнозувати поведінку споживачів у режимі реального часу та персоніфікувати ціннісну пропозицію. Вирішення цього завдання лежить у площині інтеграції штучного інтелекту (AI-Marketing) та сучасних маркетингових технологій (MarTech). Проте більшість суб'єктів господарювання сприймають AI та MarTech як розрізнені прикладні інструменти, а не як цілісний елемент маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю, що зумовлює актуальність розробки відповідних методологічних засад.

Маркетинговий механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства становить складну відкрито-структуровану систему підходів, принципів, функцій, методів та інструментів управління, спрямовану на формування стійких переваг перед конкурентами шляхом оптимального задоволення потреб споживачів.

Традиційна структура даного механізму зазвичай містить аналітичний, стратегічний, операційний та контрольний блоки. Проте поява та стрімкий розвиток AI-технологій (машинне навчання, генеративний AI, нейромережі, NLP) і MarTech-екосистем

(CDP, CRM, мартех-автоматизація) вимагають якісної трансформації логіки його функціонування.

Методологічна сутність інтеграції AI та MarTech полягає у переході від реактивного управління (реакції на події, що вже відбулися) до предиктивно-проактивного управління (прогнозування потреб споживача та динамічної адаптації маркетингової активності) в режимі реального часу (Real-Time Marketing).

На теоретико-методологічному рівні інтегрований маркетинговий механізм доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних підсистем, функціонування яких забезпечує послідовне проходження маркетингових даних від їх збору та аналітичної обробки до формування стратегічних рішень, їх операційної реалізації та оцінювання результативності. Такий підхід передбачає поєднання інформаційно-аналітичних, стратегічних, технологічних і контрольно-вимірювальних інструментів у єдиному управлінському контурі.

На теоретико-методологічному рівні інтегрований маркетинговий механізм доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних підсистем, що забезпечують послідовне перетворення маркетингових даних на управлінські рішення та їх практичну реалізацію. Інформаційно-аналітична підсистема формує єдине інформаційне середовище шляхом інтеграції даних із різних каналів взаємодії зі споживачами за допомогою Customer Data Platform (CDP). Використання алгоритмів машинного навчання забезпечує наскрізний аналіз даних, формування 360-градусного профілю клієнта, виявлення поведінкових закономірностей та прогнозування ймовірності відтоку клієнтів (Churn Rate).

Підсистема стратегічного цілепокладання та прогнозування забезпечує трансформацію результатів аналітичної обробки даних у стратегічні маркетингові рішення. Її інструментарій охоплює предиктивне сегментування цільової аудиторії з урахуванням психографічних характеристик і купівельної поведінки, а також прогнозування довгострокової цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV). Це дає змогу визначати пріоритетні клієнтські сегменти, диференціювати маркетингові стратегії та обґрунтовувати розподіл маркетингових ресурсів з урахуванням очікуваної економічної цінності споживачів.

Операційно-виконавча підсистема забезпечує реалізацію сформованих стратегічних рішень із використанням сучасних MarTech-інструментів. Вона передбачає автоматизацію персоналізованих комунікацій через Email, SMS, Push, чат-боти та інші цифрові канали на основі тригерних сценаріїв, застосування динамічного ціноутворення та формування індивідуальних пропозицій (Next Best Offer, NBO). Важливим напрямом є також використання програматичної реклами (Programmatic Advertising) та алгоритмів штучного інтелекту для оптимізації рекламних бюджетів і підвищення ефективності маркетингових контактів.

Підсистема контролю та оцінювання формує зворотний зв'язок, необхідний для визначення результативності маркетингових рішень і подальшого коригування механізму. Для оцінювання внеску окремих каналів можуть застосовуватися моделі мультиканальної атрибуції (Multi-Touch Attribution), а комплексна результативність визначатися за показниками ROMI (Return on Marketing Investment), CAC (Customer Acquisition Cost) та CR (Conversion Rate). Таким чином, інтегрований маркетинговий механізм формує замкнений управлінський контур «дані → аналітика → прогнозування → рішення → реалізація → оцінювання → коригування», що забезпечує системну координацію маркетингових процесів і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Логічним продовженням теоретичного обґрунтування інтегрованого маркетингового механізму є його порівняння з традиційним підходом до організації маркетингової діяльності. Така порівняльна характеристика дає змогу конкретизувати зміни, зумовлені інтеграцією технологій штучного інтелекту та MarTech-рішень, і визначити їхній вплив на процеси прийняття рішень, сегментації споживачів, адаптації маркетингових активностей, формування контенту та оцінювання результативності.

Основні відмінності традиційного та інтегрованого AI-MarTech механізмів систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційного та інтегрованого AI-MarTech маркетингового механізму

Елемент механізму	Традиційний маркетинговий механізм	Інтегрований AI-MarTech механізм
Основа прийняття рішень	Історичні дані, інтуїція, дослідження ринку	Big Data, алгоритми Real-Time & Predictive Analytics
Сегментація ринку	Демографічна, географічна, статична	Поведінкова, динамічна, мікросегментація (до 1 споживача)
Швидкість адаптації	Циклічна (квартал, рік)	Інстантивна (у режимі реального часу)
Формування контенту	Ручне створення уніфікованих концепцій	AI-генерація персоніфікованого контенту під індивіда
Оцінка ефективності	Базова оцінка охоплення та продажів	Мультиатрибуційна аналітика (ROMI, CLV, CAC)

Джерело: складено авторами за [1-5]

Синергетичний ефект від інтеграції AI та MarTech виражається в одночасному зниженні транзакційних і маркетингових витрат на залучення клієнта ($\downarrow CAC$) та зростанні його довічної цінності ($\uparrow CLV$).

Оцінку ефективності даного механізму можна формалізувати за допомогою цільової функції максимізації показника інтегральної конкурентоспроможності підприємства (K_{ent}):

$$K_{ent} = f(ROMI, CLV, CAC, NPS, MS) \rightarrow max$$

де:

- $ROMI$ — рентабельність інвестицій у маркетингові технології;
- CLV — довічна цінність клієнта;
- CAC — вартість залучення одного клієнта;
- NPS — індекс лояльності клієнтів (Customer Loyalty/Experience);
- MS — частка ринку підприємства (Market Share) [5].

При цьому критерієм методологічної спроможності механізму є мінімізація часового лагу між виникненням зміни в поведінці споживача та коригуванням ціннісної пропозиції підприємства.

Сформульовано та обґрунтовано методологічні засади інтеграції AI-маркетингу та MarTech-інструментів у внутрішній механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що дана інтеграція дозволяє трансформувати традиційні функціональні блоки маркетингу в єдину дата-центричну екосистему, яка забезпечує високу гнучкість, швидкість реакції та високий рівень персонізації ціннісних пропозицій.

Практична реалізація запропонованих методологічних підходів дозволяє підприємствам суттєво підвищити віддачу від маркетингових інвестицій (ROMI) та завоювати довгострокові конкурентні переваги на ринку. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка прикладної матриці оцінки MarTech-зрілості підприємства та вивчення етичних та безпекових аспектів застосування штучного інтелекту при роботі з персональними даними споживачів.

Література:

1. Brinker S. Hacking Marketing: Agile Practices to Make Marketing Smarter, Faster, and More Innovative. Wiley, 2016. 256 p.
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Pearson, 2019. 544 p.
3. Kumar V., Rajan B., Venkatesan R., Lecinski J. Understanding the Role of Artificial Intelligence in Personalized Engagement, Marketing, and Retailing. *Journal of Retailing*. 2019. Vol. 95. No. 2. P. 135–153.
4. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P. 24–42.
5. Власенко Т. А., Куценко В. М. Використання інструментів MarTech як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 45–52.

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

***Ступак В. Є.**, магістрантка*
*Науковий керівник: **Якубенко Ю.Л.,** к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Результати сучасних наукових досліджень засвідчують, що інноваційні та цифрові технології перетворилися з допоміжного засобу маркетингової діяльності на одну з ключових передумов функціонування підприємств в умовах нестабільності [1, с. 121; 2, с. 58; 3, с. 853]. Визначено, що цифрова трансформація, digital-менеджмент, автоматизація, роботизація, електронний бізнес і цифрові платформи формують підґрунтя для підвищення результативності управління, оптимізації витрат і створення нових перспектив розвитку бізнесу [2, с. 58-59; 4, с. 43]. Особливої ваги набувають засоби забезпечення інформаційної стійкості, серед яких штучний інтелект, корпоративні інформаційні системи, хмарні сервіси, аналітика великих даних і автоматизовані системи контролю, адже вони сприяють оперативнішій обробці інформації, підвищенню прозорості бізнес-процесів та своєчасному реагуванню на ринкові зміни [4, с. 43]. За таких умов інноваційні маркетингові інструменти виконують роль системоутворюючого чинника, оскільки забезпечують поєднання адаптивності, конкурентоспроможності, управлінської гнучкості та довгострокової орієнтації підприємства на трансформації ринкового середовища [3, с. 853-857; 5, с. 32-33].

Встановлено, що в кризових умовах маркетинг трансформується з інструменту просування у стратегічний механізм антикризового управління, оскільки сприяє підтриманню життєздатності підприємств, їх конкурентних позицій та потенціалу розвитку [2, с. 60; 2, с. 63; 3, с. 853; 5, с. 32]. Кризові явища супроводжуються зміною попиту, трансформацією поведінки споживачів, фінансовими обмеженнями та високим рівнем зовнішньої невизначеності, тому підприємства змушені переходити від реактивної моделі дій до проактивної адаптації, використовуючи цифрові канали, аналітику даних, клієнтоорієнтовані комунікації та персоналізовану взаємодію [1, с. 122; 3, с. 855; 5, с. 33]. Дослідження також підтверджують, що цифрові рішення, штучний інтелект, аналітичні інструменти й оперативний аналіз ринкових сигналів підвищують операційну гнучкість підприємств, зменшують інформаційну асиметрію, сприяють прогнозуванню ризиків і формуванню резилієнтної бізнес-моделі [3, с. 855; 4, с. 43-45].

У наукових працях наголошується, що результативність інноваційних маркетингових технологій залежить насамперед від рівня їх поєднання з фінансовою стійкістю, кадровим потенціалом, інформаційною інфраструктурою, системами

управління даними CRM і ERP, а також стратегічними напрямами розвитку підприємства [2, с. 63; 3, с. 854-856; 4, с. 45]. Вагоме значення має модель адаптивного маркетингу, у межах якої аналітика, стратегічне планування, цифрові технології, кризові комунікації, підтримка клієнтів і ціннісне позиціонування інтегруються для досягнення стійкого антикризового результату [3, с. 858; 5, с. 33-35].

Відтак, що синергетичний ефект в антикризовому маркетингу формується за умови, коли цифрові канали, маркетингові стратегії, аналітика, комунікації та управлінські рішення функціонують не окремо, а як єдина узгоджена система, що посилює загальну результативність підприємства [1, с. 121-122; 3, с. 855-858]. Практичне застосування антикризового маркетингу ґрунтується на комплексному використанні цифрових, аналітичних і комунікаційних інструментів, серед яких провідне місце займають SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, email-кампанії, CRM-системи, e-commerce, Big Data, штучний інтелект, ERP-системи та цифровий аудит [1, с. 122; 4, с. 43-44; 5, с. 33-35]. Важливою складовою виступає використання клієнтоорієнтованих технологій, зокрема Inbound Marketing, автоматизації маркетингу, data-driven управління та CRM-аналітики, які забезпечують персоналізацію комунікацій, прогнозування поведінки споживачів і підтримання безперервної взаємодії з клієнтами [3, с. 856-857].

Окрему категорію становлять нетрадиційні маркетингові підходи, зокрема партизанський маркетинг і джаз-маркетинг, що передбачають застосування креативних, економічно доступних і нестандартних каналів комунікації для привернення уваги споживачів за умов обмеженості ресурсів [2, с. 58; 2, с. 61]. До інструментів адаптивного реагування також належать affiliate-маркетинг, гнучке ціноутворення, програми лояльності, моніторинг ринку, кризові комунікації, стратегічний брендинг, а також моделювання сценаріїв розвитку подій і прогнозування попиту за допомогою цифрової аналітики [3, с. 857; 4, с. 44; 5, с. 32-35]. Практична реалізація маркетингових інновацій може здійснюватися через синергетичну цифрову стратегію роздрібного бізнесу, яка поєднує контент для підтримки споживачів у кризових умовах, SEO для підвищення видимості актуальних товарів, персоналізовані email-кампанії та активне використання соціальних мереж з метою реагування на нові потреби клієнтів [1, с. 122].

Як наслідок, практична цінність нестандартних комунікацій проявляється у використанні вірусного контенту, креативних відеоматеріалів, демонстрації унікальних характеристик продукту, емоційного залучення аудиторії та партнерства з іншими компаніями, що сприяє ширшому поширенню інформації про бізнес за умов обмежених рекламних бюджетів [2, с. 61-62]. У виробничій сфері приклади впровадження пов’язані із застосуванням ERP-систем для контролю стану обладнання та матеріально-технічних ресурсів, а також використанням інтелектуального аналізу ризиків постачальників для своєчасного коригування виробничих планів у випадку логістичних обмежень [4, с. 43-44].

Водночас сучасний практичний досвід підтверджує результативність автоматизованих сценаріїв взаємодії з клієнтами, співпраці з інфлюенсерами та суміжними бізнесами, трансформативного маркетингу, партизанського маркетингу й CLV-орієнтованих підходів, оскільки вони забезпечують органічне залучення аудиторії, зміцнення довіри та ефективніше відновлення після стабілізації ринкової ситуації [3, с. 857; 5, с. 33].

Отже, згідно наукових джерел, впровадження інноваційних маркетингових технологій є важливою умовою забезпечення стійкості підприємств у кризових ситуаціях. Цифрова трансформація, застосування сучасних аналітичних інструментів, автоматизація бізнес-процесів і розвиток клієнтоорієнтованих підходів сприяють зростанню адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності управління підприємствами. Встановлено, що максимальний антикризовий ефект забезпечується не окремими інструментами, а їх комплексним і узгодженим використанням, яке створює синергію маркетингових, інформаційних, організаційних та управлінських рішень. Практика

свідчить, що використання цифрових каналів комунікації, систем управління даними, технологій штучного інтелекту, CRM- та ERP-рішень, а також інноваційних маркетингових підходів дає можливість підприємствам оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати довіру споживачів і формувати основу для довгострокового розвитку навіть за умов високого рівня невизначеності.

Література:

1. Бут О. В. Впровадження цифрового маркетингу для антикризового синергетичного ефекту на ринку. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : МАТЕРІАЛИ III Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 3–4 жовт. 2024 р. Дніпро, 2024. С. 121–122. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/96191d7c-d51c-45f2-a4e1-59cac2eacb7b/content#page=121 (дата звернення: 15.09.2026).

2. Корольов Д. С. Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління компанією. Review of transport economics and management. 2024. Т. 11, № 27. С. 58–64. URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/310170 (дата звернення: 15.09.2026).

3. Максимець Ю., Констанжи В. Інноваційні маркетингові інструменти забезпечення якості продукції як засіб зниження кризових ризиків. Економіка та суспільство. 2026. № 85. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-105

4. Похідня Б. А. Роль цифрових технологій та штучного інтелекту у підвищенні інформаційної стійкості підприємств. Сучасні виклики соціальноекономічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти : ЗБ. ТЕЗ IV Всеукр. науково-практ. конф., м. Київ, 5 груд. 2025 р. Київ, 2026. С. 43–45. URL: https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/KE/2025/zbirnyk_tez/2025_zbirnyk_tez_dopovidey_5122025.pdf#page=43 (дата звернення: 15.09.2026).

5. Tyurina N., Nazarchuk T. Anti-crisis management of enterprise potential based on modern marketing technologies. Ukrainian journal of applied economics and technology. 2025. Vol. 2025, no. 4. P. 32–36. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-5.

СУСПІЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Таранченко В.В., *аспірант*
Науковий керівник: ***Макарова В.В.*** *д.е.н., професор*
Сумський національний аграрний університет

Розглядаючи проблематику вдосконалення маркетингових технологій у площині виробництва рослинної продукції, маємо сконцентрувати увагу на двох украй важливих аспектах: 1) підвищення об’ємів аграрної сировини у зв’язку зі щорічним підвищенням кількості населення та 2) зменшенням антропологічного впливу на продуктивні ґрунти з метою збереження їх родючих властивостей для майбутніх поколінь. Отже, маркетингові технології сучасності повинні розглядати не тільки питання розподілу, збуту та обміну сільськогосподарської продукції, а й проблеми, що стосуються, з одного боку, способів виробництва аграрної сировини, а з іншого – механізмів збереження й відновлення угідь сільськогосподарського призначення. У цьому контексті Ф. Котлер (*Philip Kotler*) та К.Л. Келлер (*Kevin Lane Keller*) у авангардній праці «*A Framework for Marketing Management*» визначають, що концепція сучасного маркетингу не визначається в наш час виключною проблемою збуту виробленої продукції, а скоріше реалізується на всіх стадіях та етапах провадження виробничого процесу, який зачіпає інтереси всіх членів суспільства. Саме через це господарюючі суб’єкти повинні нести відповідальність за наслідки виробничої діяльності, що набуває реального прояву в сталих технологіях суспільно-відповідального маркетингу з його громадсько-етичними нормами [1, с. 114-115].

Технології суспільно відповідального маркетингу є в значній мірі співвідносними із практикою соціально етичного маркетингу, в аспекті якого суспільну відповідальність маркетологи трактують як базове підґрунтя формування етики маркетингової діяльності [2, с. 1-2]. Разом з тим доречно визначити, що коли технології суспільно-відповідального маркетингу є інструментом формування маркетингової політики окремого підприємства або певної торговельної мережі за врахування окремих загальноприйнятих етичних норм і правил [3, с. 80], то технології соціально етичного маркетингу виступають насамперед у якості інтегративних концепцій, що обґрунтовують засадничі організаційно-виробничі підходи, які повинні забезпечувати довготривалий або усталений добробут як нинішніх, так само й майбутніх споживачів продуктів харчування [4, с. 549]. За тим використання технологій суспільно відповідального та соціально етичного маркетингу цілком логічно підкреслює зростання суспільно-орієнтованої ролі маркетингу [5, с. 18].

Таким способом сучасний маркетинг не зводиться виключно і єдино до маркетинг менеджменту (*marketing management*) із мікромаркетинговими задачами щодо організації продажу товарів і послуг, а набуває ознак функціонала з усвідомленням життєво вагомих потреб як окремо взятого споживача, так, власне, й суспільства в цілому, що відображає макромаркетинговий фокус визначеної діяльності із урахуванням оцінки її наслідків для суспільного загалу та визначенням стилю відповідально-етичної поведінки комерційних структур [6, с. 265], зокрема й підприємств аграрної галузі.

Аналізуючи наявні результати дослідження маркетингових технологій усталеного розвитку, є цілком доцільним визначати необхідність урахування найважливіших запитів суспільства не як добровільно-необов'язкове навантаження на бізнесові структури, а як ключовий складник взаємодії підприємств та суспільства, перетворюючись при цьому із маркетингового інструмента щодо задоволення попиту на слушний механізм отримання цінностей для довгострокового добробуту суспільного загалу [7, с. 69]. Отже, сучасний маркетинг дедалі більше виходить за межі класичної функції збуту та перетворюється на суспільно-орієнтований ринковий інструмент. Згідно до аналізу відомих праць Ф. Котлера (*Philip Kotler*) та Г. Армстронга (*Gary Armstrong*) [8], С. Хоффлера (*Steve Hoeffler*) та К. Келлера (*Kevin Lane Keller*) [9] доречно відзначити, що технології суспільно-орієнтованої маркетингової діяльності накреслюють довгостроково-усталений функціонал погодження як запитів споживачів, так і інтересів суспільства щодо здатності майбутніх поколінь задовольняти існуючі потреби в товарах і послугах за наявності необхідної ресурсної бази для загалу виробників таких товарів чи надавачів затребуваних послуг [8, с. 31-33; 9].

Актуального значення технології суспільно орієнтованого маркетингу здобувають у аграрному виробництві, де діяльність агропідприємств є пов'язаною із використанням сільгоспземель, які виступають стратегічно важливим компонентом у довгостроковому забезпеченні продовольчої безпеки країни та сталого розвитку її економіки. За наведених обставин сталий розвиток, відповідно до положень Всесвітньої комісії з питань довкілля та розвитку ООН [10, с. 41], станемо розуміти як такий розвиток, що забезпечує потреби сьогодення, не знижуючи рівень задоволення вимог або очікувань майбутніх суспільних генерацій. При цьому необхідно розуміти, що парадигма сталого розвитку виникла на тлі безпрецедентного зменшення ресурсної бази та зниження якісних показників основних, і передовсім земельних, ресурсів. Отже, напруження еколого-економічних суперечностей є центральним лейтмотивом, який завбачує створення такого гармонійного суспільства, в якому прагнення його суб'єктів до сталого розвитку є нормою.

З означених вище ключових позицій концепція екологічного маркетингу враховує безпечність та якість кінцевого продукту, а також описує певний комплекс заходів, який є вельми необхідними задля охорони, збереження й відновлення земельного ресурсу, що залучається у виробничий процес агровиробниками [11, с. 378]. Означений підхід сприяє зниженню негативного впливу на природну родючість сільгоспземель та огороджує від погіршення здоров'я покупців сільгосппродукції. Відповідно до наведеного, розширення поля проблем маркетингового супроводу виробництва аграрної продукції завбачуватиме

суттєве зростання ролі суспільно-орієнтованого маркетингу, а так само й впливу рішень маркетологів на сталий розвиток сільськогосподарської галузі.

У такий спосіб концепція екологічного маркетингу цілком об'єктивно налагоджує відповідально-етичне маркетингове забезпечення аграрних формувань і сталий розвиток сільськогосподарської галузі, що має результуючим ефектом довготермінове збереження продуктивних ознак земель сільськогосподарського призначення, а також постачання на внутрішній або ж зовнішні ринки якісно-нормалізованої й екологічно-безпечної аграрної продукції. Відповідно до цього об'єктивно істотною характеристикою сільгосппродукції стане її екологічна супремація за порівняння із подібними аграрними товарами, що має доводитися до споживачів завдяки їх ознайомленню з «екологічною історією» продуктів, яка повинна охоплювати усі специфічні особливості її вирощування: механіко-хімічний стан ґрунтів, перелік застосовуваних добрив, природно-кліматичний режим, технології переробки та зберігання, часові терміни переміщення та вживання тощо. Наданий підхід має на меті забезпечити прозорість у відборі товарної сільськогосподарської продукції, що сприятиме підвищенню якості життя спільноти споживачів, а також схилятиме їх до придбання аграрної продукції відповідної торгової марки.

Відповідно до традиційного сприйняття основною метою технологій екологічного маркетингу повинно стати забезпечення тривалого добробуту суспільства з економічних, соціальних та екологічних позицій [12, с. 26]. На означеному шляху одними із ключових протиріч є серйозні розбіжності стосовно: 1) необхідності щодо нарощення виробництва агропродукції і втрачанням сільгоспугіддями своїх продуктивних ознак та 2) націленості товаровиробників отримати заплановані доходи та стурбованості національних спільнот з приводу збереження агроландшафтів у сільській місцевості. Таким способом, кінцевою метою екологічного маркетингу повинно стати вирішення окреслених протиріч на основі принципів, що ґрунтуються на екологічних нормах безпечного добробуту.

Разом із тим задекларована на даний час концепція екологічного маркетингу має актуальними стимулами наявну інтернаціоналізацію та глобалізацію світової економіки, формування відкритого Європейського ринку продовольчих товарів, розвиток стійкого й конкурентоздатного торговельного середовища тощо. Коли до універсальних споживчих чинників, які пов'язані із прагненням спільноти розвинених держав отримувати якісну та безпечну сільськогосподарську продукцію, додати поступове, але незворотне, втрачання сільгоспугіддями родючих властивостей, значення технологій екологічного маркетингу для вітчизняних аграрних структур, і в першу чергу для сільгосппідприємств, які мають орієнтацію на експорт, є на сьогодні злободенним питанням.

Отже, екологізація сучасних маркетингових технологій аграрних підприємств є, з однієї сторони, закономірним продовженням біологізації маркетингових інструментів в аграрній сфері, а з іншої – переходом сільськогосподарської галузі до сталого розвитку в довгостроковій перспективі, що на практиці повинно забезпечити охорону, збереження й відтворення природних ресурсів, тобто гарантувати якісний та безпечний стиль життя як для нинішніх, так і для майбутніх поколінь людської цивілізації.

Водночас системне дослідження умов, засобів і форм екологізації маркетингового забезпечення функціонування сільгосппідприємств може стати вкрай корисним важелем у формуванні прогнозних висновків та наданні дієвих рекомендацій в процесі прийняття управлінських рішень маркетинговими підрозділами товаровиробників, діяльність яких є пов'язаною із постачанням сільгосппродукції на світові аграрні ринки.

Література:

1. Трусова Н.В. Концепція маркетингового забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємств агропродовольчої сфери. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки*. 2022. № 1 (45). С. 112-118.

2. Куваєва Т.В., Пілова К.П., Магеррамова І.А. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. С. 1-8.

3. Ремезь Ю.Б. Роль соціально-відповідального маркетингу в діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 79-84.

4. Crane A., Desmond J. Societal marketing and morality. *European Journal of Marketing*. 2002. Vol. 36. P. 548-569. URL: https://doi.org/10.1108/030905602.

5. Hunt S.D. The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*. 1976. Vol. 40 (3). P: 17-28. URL: https://jour-nals.sagepub.com/doi/pdf/101177.

6. Shaw E.N., Jones D.G.B. A History of Schools of Marketing Thought. *Marketing Theory*. 2005. Vol. 5. P. 239-281. URL: https://jour-nals.sagepub.com.

7. Левченко Д.В. Сталий розвиток як концептуальна основа сучасного маркетингу. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2023. Вип. 2. С. 68-73.

8. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. Seventeenth Edition. Pearson Education Limited, 2014. 736 p.

9. Hoeffler S., Keller K. Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2002. Vol. 21 (1). P. 78-89.

10. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Transmitted to the General Assemble as an Annex to document: A/42/427. Development and International Cooperation: Environment, 1987. URL: https://sustain-abledevelopment.un.org/content/documents/our-common-future.pdf.

11. Врублевська О., Майовець Є., Сакаль О., Коваленко А., Штогрин Г., Гебрин-Байди Л. Концепція соціально-етичного маркетингу: витоки й сучасні засади.. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 5 (46). С. 373-386. URL: https://users/user/downloads/3873_373_386.pdf.

12. Воронецька І.С. Функції екологічного маркетингу аграрних товаровиробників. *Економіст.* 2011. № 10. С. 26-28.

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Федорченко А.О., *здобувачка гр. МР-2-24*
Науковий керівник: ***Кравець О.В.,*** *старший викладач кафедри маркетингу*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Аграрні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, змін попиту, нестабільності цін та зростання вимог споживачів. За таких умов результативність маркетингової діяльності безпосередньо пов’язана зі здатністю підприємства швидко отримувати інформацію про ринок, підтримувати комунікацію з клієнтами та ефективно просувати продукцію. Одним із напрямів вирішення цих завдань є використання цифрових маркетингових інструментів, які розширюють можливості взаємодії агровиробника з цільовою аудиторією та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства [2].

Цифровий маркетинг в аграрному бізнесі доцільно розглядати як сукупність інструментів і технологій, за допомогою яких підприємство формує інформаційну присутність, залучає потенційних покупців, підтримує зв’язок із постійними клієнтами та аналізує результати маркетингової діяльності. Для аграрних підприємств особливе значення мають веб-сайти, соціальні мережі, онлайн-маркетплейси, контент-маркетинг, таргетована реклама, CRM-системи та цифрова аналітика. Їх використання дає змогу формувати кілька каналів комунікації та збуту одночасно.

Веб-сайт підприємства може виконувати функцію основного інформаційного майданчика, на якому розміщуються відомості про продукцію, умови замовлення, контакти, сертифікати та актуальні пропозиції. Соціальні мережі доповнюють цей канал можливістю регулярної комунікації зі споживачами. Публікація фото й відео продукції, інформації про сезонні пропозиції, результати виробництва та відгуки клієнтів сприяє підвищенню поінформованості аудиторії та забезпечує оперативний зворотний зв'язок.

Окремим інструментом є таргетована реклама, яка дає можливість спрямовувати рекламні повідомлення на визначені сегменти аудиторії. Для аграрного підприємства це може бути корисним під час просування сезонної продукції, спеціальних пропозицій або нових каналів продажу. Результативність рекламних кампаній можна оцінювати за показниками охоплення, переходів, звернень та замовлень, що створює основу для коригування маркетингових витрат.

Важливе значення має контент-маркетинг. Для аграрного бізнесу зміст комунікації може охоплювати інформацію про походження продукції, технології її виробництва, умови зберігання, сертифікацію та особливості використання. Поєднання інформаційного контенту із соціальними мережами та веб-сайтом дає змогу формувати послідовну комунікаційну політику підприємства.

CRM-системи забезпечують систематизацію інформації про клієнтів, замовлення та історію взаємодії з ними. У поєднанні з аналітичними інструментами вони можуть використовуватися для сегментації клієнтської бази, визначення найбільш прибуткових груп споживачів, відстеження повторних замовлень та аналізу сезонних змін попиту. Для малих і середніх аграрних підприємств це особливо актуально, оскільки дає змогу раціональніше використовувати обмежені маркетингові ресурси [1].

Ще одним напрямом є використання цифрової аналітики. Збір та опрацювання даних про відвідування сайту, реакції на публікації, рекламні переходи та замовлення дозволяють оцінювати ефективність окремих каналів просування. На основі таких даних підприємство може визначати, які види контенту та рекламних повідомлень забезпечують більшу кількість звернень, а також своєчасно змінювати маркетингову пропозицію відповідно до поведінки споживачів.

Цифрові інструменти можуть поєднуватися з брендингом та екологічним маркетингом. Інформація про екологічні технології виробництва, сертифікацію та відповідальне використання ресурсів може поширюватися через сайт, соціальні мережі й рекламні кампанії [3].

Практичне застосування цифрових маркетингових інструментів може бути організоване поетапно. На першому етапі підприємство визначає цільові сегменти та канали комунікації. На другому — формує контент і рекламні пропозиції. На третьому — підключає CRM та аналітичні засоби для обліку контактів і результатів. На четвертому — оцінює ефективність каналів за визначеними показниками та коригує маркетингову діяльність. Така послідовність дає змогу пов'язати маркетингові рішення з конкретними результатами продажу та взаємодії з клієнтами.

Отже, цифрові маркетингові інструменти створюють для аграрних підприємств додаткові можливості просування продукції, розширення каналів збуту, персоналізації комунікацій та аналізу поведінки споживачів. Найбільший практичний ефект забезпечує комплексне використання соціальних мереж, контент-маркетингу, таргетованої реклами, CRM-систем та цифрової аналітики. Їх застосування сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, зміцненню взаємодії з клієнтами та формуванню конкурентних переваг аграрного підприємства.

Література:

1. Голишева Є. Інструменти інноваційного маркетингу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. № 32. С. 134–139.

2. Рогожук Н. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 27. С. 45–51.

3. Сороколіт О. Сучасні тренди екологічного маркетингу для українського агробізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 52. С. 87–93.

ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Харіна Д.С., *магістрант*
Науковий керівник: ***Юрченко Н.І.,*** *к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції та постійними змінами у структурі попиту, особливого значення набуває ефективне управління потоковими процесами. Саме логістика сьогодні розглядається не лише як система організації транспортування та зберігання продукції, а як комплексний управлінський підхід, спрямований на оптимізацію всіх етапів руху ресурсів від постачальника до кінцевого споживача.

Значення логістики для сучасного підприємства визначається її здатністю забезпечувати узгодженість між виробничими, постачальницькими, збутовими та інформаційними процесами. Успішна діяльність підприємства залежить не тільки від можливостей виробництва якісної продукції, а й від того, наскільки ефективно організовано забезпечення ресурсами, управління запасами, транспортування, складування та взаємодію із клієнтами. Саме тому логістична система стає важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Основним об’єктом логістичного управління є потоки, які виникають у процесі господарської діяльності підприємства. Найбільш важливим серед них є матеріальний потік, який включає рух сировини, матеріалів, комплектуючих, готової продукції та інших ресурсів. Ефективне управління матеріальними потоками дозволяє підприємству забезпечувати необхідний рівень виробництва при мінімальних витратах, скорочувати час виконання операцій та підвищувати якість обслуговування споживачів [2].

Водночас сучасна логістика не обмежується лише фізичним переміщенням матеріальних ресурсів. Важливу роль відіграють інформаційні потоки, які забезпечують координацію всіх процесів та створюють основу для прийняття управлінських рішень. Оперативна інформація про стан запасів, рух товарів, потреби клієнтів та ринкові зміни дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні фактори та адаптувати свою діяльність відповідно до нових умов.

Фінансові потоки також є невід’ємним елементом логістичної системи, оскільки кожен етап руху матеріальних ресурсів супроводжується відповідними грошовими операціями. Оптимізація фінансових потоків у логістиці сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню витрат та підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів розвитку логістики є формування інтегрованих ланцюгів постачання. Традиційний підхід, за якого окремі підрозділи підприємства функціонували незалежно один від одного, поступово замінюється системним управлінням, де всі учасники процесу взаємодіють для досягнення спільного результату. Інтеграція постачальників, виробників, логістичних операторів та споживачів дозволяє підвищити прозорість процесів, скоротити терміни виконання замовлень та зменшити загальні витрати [4].

Особливе значення в системі логістичного управління має логістика постачання. Вона забезпечує своєчасне надходження необхідних матеріальних ресурсів у потрібній кількості та відповідної якості. Ефективна організація закупівельної логістики дозволяє підприємству уникати надлишкових запасів, зменшувати витрати на зберігання та забезпечувати безперервність виробничого процесу.

Виробнича логістика спрямована на оптимізацію внутрішніх потоків підприємства та забезпечення раціонального використання ресурсів у процесі виробництва. Її основними завданнями є планування потреб у матеріалах, координація виробничих операцій, скорочення незавершеного виробництва та підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Важливим напрямом є логістика розподілу, яка пов'язана з організацією руху готової продукції до кінцевого споживача. Від правильного вибору каналів збуту, транспортних маршрутів та способів доставки залежить рівень задоволеності клієнтів і конкурентні позиції підприємства. У сучасних умовах споживачі очікують не лише якісну продукцію, а й швидке, надійне та зручне отримання замовлення [1].

Значну роль у забезпеченні ефективності логістичних процесів відіграє транспортна логістика. Вона передбачає вибір оптимальних видів транспорту, планування маршрутів, контроль перевезень та управління транспортними витратами. Для багатьох підприємств саме транспортні витрати становлять значну частину загальних витрат, тому їх оптимізація є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності.

Не менш важливою складовою є складська логістика, яка забезпечує управління запасами, приймання, зберігання та відвантаження продукції. Сучасні складські комплекси активно використовують автоматизовані системи управління, що дозволяють підвищити точність обліку, скоротити час виконання операцій та ефективніше використовувати складські площі.

У сучасних умовах значний вплив на розвиток логістики має цифровізація. Використання інформаційних систем управління, таких як ERP, CRM, WMS, систем GPS-моніторингу та електронного документообігу, дозволяє підприємствам отримувати оперативну інформацію про стан логістичних процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Цифрові технології сприяють переходу від традиційного управління логістикою до концепції «розумної логістики», яка базується на використанні великих масивів даних, автоматизації процесів та прогнозуванні майбутніх потреб. Завдяки цьому підприємства отримують можливість підвищувати точність планування, скорочувати ризики та покращувати якість взаємодії з клієнтами [3].

Водночас розвиток логістики в Україні відбувається в умовах значних викликів, серед яких нестабільність ринкового середовища, зміни транспортних маршрутів, порушення традиційних ланцюгів постачання та необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання. Підвищення ефективності логістики потребує комплексного підходу, який передбачає не лише впровадження нових технологій, а й удосконалення організаційної структури управління, підготовку кваліфікованих спеціалістів та формування логістичного мислення на всіх рівнях управління підприємством [5].

Таким чином, логістика є одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності сучасного підприємства. Вона забезпечує оптимізацію руху ресурсів, зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та формування довгострокових конкурентних переваг. Подальший розвиток логістичних систем буде пов'язаний із поглибленням цифрової трансформації, інтеграцією учасників ланцюгів постачання та використанням інноваційних управлінських рішень.

Література:

1. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент. Львів: Львівська політехніка, 2023. 416 с.

2. Окландер М. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 346 с.
3. Гринів Н. Т., Балик У. О., Михайлик Н. І. та ін. Складська логістика: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2025.
4. Гринів Н. Т., Наконечна Т. В., Балик У. О. та ін. Транспортна логістика: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2025.
5. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю., Скачков Д. Ю., Хімінчук Р. О. Оптимізація ланцюгів постачання в умовах цифрової трансформації ринку. АГРОСВІТ. 2025. №17. С. 103–108.

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ТА МАРКЕТПЛЕЙСИ У ЗБУТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ

Хмара М.С., *магістрант*
Науковий керівник: ***Кобернюк С.О.****, к.е.н., доцент*
доцент кафедри маркетингу
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Розвиток електронної комерції докорінно змінює способи збуту сільськогосподарської продукції. Онлайн-канали дають виробникам прямий доступ до ринків, скорочують ланцюги посередників і підвищують прозорість цін. Для аграрного бізнесу України, орієнтованого як на внутрішній ринок, так і на експорт, електронна комерція та маркетплейси (онлайн-майданчики, що зводять продавців і покупців) стають важливим інструментом розширення збуту та зміцнення зв’язку зі споживачем [1].

Масштаб явища підтверджують ринкові оцінки: світовий ринок електронної комерції сільськогосподарської продукції у 2023 р. оцінювався у 40,2 млрд дол. США з прогнозом зростання до 90,1 млрд дол. у 2033 р. (середньорічний темп приросту 8,4 %) [2]. Розвиток сільської електронної комерції розглядається міжнародними організаціями як чинник підвищення доходів дрібних виробників і сільського розвитку [3], а цифрові технології відкривають нові можливості для торгівлі агропродовольчою продукцією, знижуючи інформаційні та трансакційні бар’єри [4].

У практиці збуту агропродукції сформувалося кілька моделей електронної комерції. Власний інтернет-магазин або онлайн-вітрина забезпечують повний контроль над брендом і прямий контакт зі споживачем, проте потребують окремих зусиль на залучення трафіку. Спеціалізовані агромаркетплейси (B2B) орієнтовані на оптові партії та професійних покупців, тоді як маркетплейси широкого профілю й соціальна комерція (продажі безпосередньо через соціальні мережі) відкривають вихід на кінцевого споживача (B2C). Вибір моделі залежить від виду продукції, обсягів постачання, цільової аудиторії та наявних у підприємства ресурсів.

За своєю природою агромаркетплейс є двобічною платформою: з одного боку до неї під’єднуються агровиробники (продавці), з іншого – покупці (переробні підприємства, роздрібні мережі, заклади HoReCa та кінцеві споживачі). Платформа надає спільну інфраструктуру – каталог товарів, онлайн-оплату, логістику й доставку, рейтинги та аналітику попиту, – що знижує трансакційні витрати і скорочує потребу в посередниках. Загальну модель такої взаємодії подано на рис. 1.

Дана модель показує, що цінність маркетплейсу зростає з масштабом обох сторін ринку: більша кількість продавців приваблює покупців і навпаки. Для агровиробника це означає ширше охоплення й доступ до нових сегментів, а для покупця – прозорий вибір і зіставлення пропозицій. Водночас ефективність такої моделі залежить від якості логістики, надійності оплати та рівня довіри між учасниками.

Практичні дослідження показують, що потенціал агромаркетплейсів реалізується не автоматично. За результатами європейського проєкту SMALLDERS, майже половина

опитаних споживачів (48,6 %) готові користуватися такими платформами за умови конкурентних цін, проте для дрібних виробників зберігаються суттєві бар'єри – обмежені ресурси, низька цифрова грамотність і логістичні обмеження, особливо для швидкопсувної продукції [5]. Це означає, що вихід на онлайн-канали потребує не лише технічного підключення, а й розвитку відповідних компетенцій та інфраструктури.

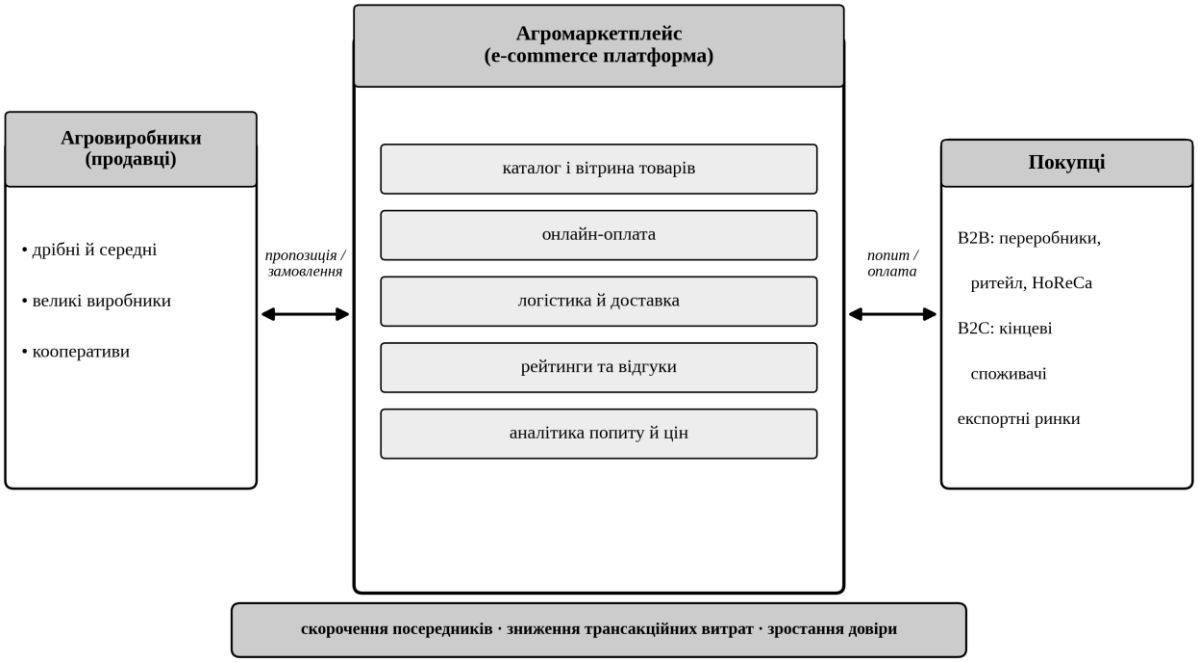


Рис. 1. **Модель функціонування агромаркетплейсу у збуті сільськогосподарської продукції**

Окремої уваги потребують ризики залежності від платформ. Дослідження цифрових платформ в агросекторі засвідчує тенденцію до олігополістичної «платформізації», коли великі гравці посилюють свій контроль, а виробники потрапляють у залежність від правил і алгоритмів окремого майданчика, зокрема через ефект «замикання» на постачальника (vendor lock-in – прив'язка до одного постачальника послуг) [6]. Тому агровиробникам доцільно диверсифікувати канали збуту й уникати повної прив'язки до єдиної платформи.

Для українських аграрних підприємств поєднання власних онлайн-вітрин зі спеціалізованими агромаркетплейсами та експортними майданчиками дає змогу узгодити контроль над брендом із широким охопленням ринку. Онлайн-продажі сільськогосподарської продукції розглядаються як складова цифрового маркетингу аграрного бізнесу, що доповнює, а не заміщує традиційні канали збуту [1].

Отже, електронна комерція та маркетплейси відкривають перед аграрними підприємствами нові можливості збуту – прямий доступ до покупців, розширення географії продажів і зниження трансакційних витрат. Реалізація цього потенціалу потребує розвитку цифрових компетенцій, надійної логістики, особливо для швидкопсувної продукції, та зваженого вибору каналів з уникненням надмірної залежності від окремих платформ. Перспективою подальших досліджень є обґрунтування моделі виходу середніх і малих агровиробників на онлайн-ринки з урахуванням галузевої специфіки.

Література:

1. Кобернюк С. О., Яценко О. В., Помазан Л. М. Цифровий маркетинг в аграрному бізнесі: електронна комерція, соціальні мережі та онлайн-продажі сільськогосподарської

продукції. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3073.

2. E-commerce of Agricultural Products Market: report. Market.us. 2024. URL: https://market.us/report/e-commerce-of-agricultural-products-market/ (дата звернення: 21.09.2026).

3. FAO. Digital Agriculture Report: Rural e-Commerce Development Experience from China. Rome: FAO, 2021. URL: https://openknowledge.fao.org/items/3d270ed4-4e0d-43da-8922-a71a4dbab074 (дата звернення: 21.09.2026).

4. Jouanjean M.-A. Digital Opportunities for Trade in the Agriculture and Food Sectors. OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers. 2019. No. 122. DOI: 10.1787/91c40e07-en.

5. García-Gallego J. M., Chamorro-Mera A., Valero-Amaro V. et al. Agri-Food E-Marketplaces as New Business Models for Smallholders. Agriculture. 2025. Vol. 15, No. 17. Art. 1806. DOI: 10.3390/agriculture15171806.

6. Sauvagerd M., Mayer M., Hartmann M. Digital Platforms in the Agricultural Sector: Dynamics of Oligopolistic Platformisation. Big Data & Society. 2024. Vol. 11, No. 4. DOI: 10.1177/20539517241306365.

СУЧАСНІ DIGITAL-ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

***Чернявська Ю.С**., магістрант*
*Науковий керівник: **Одношевна О.О**., к.е.н. доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Наразі підприємства все частіше використовують digital-інструменти у своїй маркетинговій діяльності. Це пов’язано з тим, що значна частина споживачів шукає інформацію, спілкується з брендами та здійснює покупки через Інтернет. Тому цифрові канали вже не є додатковим способом просування, а стають важливою частиною маркетингової стратегії підприємства.

За даними Digital 2026 Global Overview Report, кількість Інтернет-користувачів у світі перевищує 6 млрд осіб, а соціальними мережами користуються понад 5,6 млрд користувачів [1]. Це доводить, наскільки важливим є цифрове середовище для підприємств, які прагнуть бути помітними для своєї аудиторії та підтримувати з нею постійний контакт.

До сучасних digital-інструментів належать вебсайти, пошукова оптимізація, онлайн-реклама, соціальні мережі, CRM-системи, email-маркетинг, аналітичні сервіси, чат-боти, а також інструменти штучного інтелекту. Кожен з цим інструментів виконує свою функцію, але найбільший ефект досягається тоді, коли вони використовуються комплексно.

Фундаментом цифрового просування традиційно виступає вебсайт підприємства, адже саме він формує первинне враження про компанію, асортимент та умови співпраці [2]. Щоб привабити цільову аудиторію, цей інструмент доповнюють пошуковою оптимізацією (SEO) та контекстною рекламою, яка демонструє пропозиції тим користувачам, які вже активно шукають відповідні товари чи послуги.

Паралельно із цим важливу роль відіграють соціальні мережі. На відміну від класичної реклами, вони забезпечують двосторонній зв'язок із клієнтами від обговорень і коментарів до публікації візуального контенту, що допомагає вибудовувати довготривалі довірливі відносини.

Для наведення ладу в роботі з покупцями компанії впроваджують CRM-системи, де акумулюється вся історія взаємодії, замовлень та звернень. Це дозволяє персоналізувати пропозиції, поєднуючи їх із контент-маркетингом [3]. Регулярна публікація експертних статей, відео та інструкцій сьогодні все частіше підсилюється

генеративним штучним інтелектом, який допомагає оперативно генерувати ідеї та надавати готові матеріали.

Будь-які активності в цифровому середовищі втрачають сенс без належного контролю, тому невіддільною частиною стратегії є вебаналітика. Вона дає змогу виміряти реальну віддачу від вкладень: проаналізувати джерела трафіку, поведінку відвідувачів на сторінках, рівень конверсії, вартість залучення споживачів та загальну рентабельність рекламного бюджету.

Для підприємств аграрної сфери digital-інструменти також можуть бути дуже корисними. Наприклад, за допомогою соціальних мереж виробники можуть показувати процес виробництва продукції, розповідати про її якість та походження. Сайт і реклама можуть допомогти знайти нових покупців, а CRM краще організувати роботу з постійними клієнтами та партнерами.

Окремо варто сказати про те, як ці цифрові інструменти працюють в аграрному бізнесі. Тут є свої нюанси, як сезонність або робота не лише зі звичайними людьми, а й із великими оптовими покупцями та переробниками. Тому просто запустити рекламу часом буває замало. На практиці агрокомпанії зазвичай поєднують кілька речей: створюють зручний сайт, налаштовують пошук, щоб аграрну продукцію чи техніку легше знаходили партнери, а через соцмережі показують живі відео з поля чи процеси переробки, що викликає більше довіри. Чималу роль у маркетингу аграрних підприємств відіграє ведення саме соцмереж та створення якісного контенту. Сучасні агрокомпанії давно відмовилися від звичайної банерної реклами і натомість розвивають власні YouTube-канали чи сторінки в Instagram, TikTok і Facebook. Там вони показують вирощування різних сортів насіння, тестування нової техніки в польових умовах або діляться нюансами використання добрив. Подібні відео та цікаві практичні поради допомагають потенційним клієнтам наочно побачити ефективність продукції ще до того, як вони наважаться на покупку. Саме це в сучасному світі найбільше та найшвидше стимулює потенційного клієнта до покупки[4].

Окрім цього, усе частіше залучають агроблогерів, досвідчених агрономів та експертів, до незалежних оглядів яких дрібні й середні фермери прислухаються значно більше, ніж до звичайної реклами. Поряд із цим компанії створюють закриті чати та групи в Telegram чи Viber. У таких спільнотах агрономи господарств можуть в будь-який час проконсультуватися щодо захисту посівів чи уточнити наявність потрібних товарів на складі. Це не лише підвищує довіру до бренду, а й допомагає набагато швидше перетворити звичайного глядача на постійного партнера.

Окремо варто сказати про те, як в агробізнесі починають використовувати штучний інтелект та чат-боти. Тепер це не просто новітні технології, а реальні помічники, які допомагають компаніям аналізувати великі обсяги інформації. Наприклад, прогнозувати попит на добрива чи насіння з огляду на погоду, прораховувати найвигідніші маршрути доставки до елеваторів або підбирати рішення під конкретні типи ґрунтів. Крім того, розумні чат-боти на сайтах та в месенджерах можуть цілодобово відповідати на запитання фермерів про ціни, наявність техніки чи графіки відвантажень, знімаючи це навантаження з менеджерів. Завдяки цьому компанія не лише спілкується з клієнтами набагато швидше, а й робить свій сервіс значно зручнішим, отримуючи додатковий плюс у конкурентній боротьбі.

Не менш важливим інструментом для роботи в аграрній сфері є email-маркетинг. Зазвичай, тут рідко купують товари одразу з першого листа, але для партнерських B2B-відносин регулярні розсилки працюють чудово. Великі ферми, холдинги та дистриб'ютори охоче читають професійні новини: огляди ринкових цін на зерно, прогнози щодо добрив, аналітику врожайності чи вигідні умови передзамовлення насіння. Найкраще, коли такі листи налаштовані персоналізовано під кожного клієнта. Важливо пропонувати засоби захисту чи насіння саме для тих регіонів або культур, які вирощує конкретне господарство. Завдяки цьому агрокомпанія не зникає з поля зору в міжсезоння, а постійно

підтримує зв'язок із клієнтами, відповідає одразу на питання (якщо вони з’являються) і завчасно бронює замовлення на наступний період.

Якщо додати до цього CRM-систему, стає набагато простіше контролювати та структурувати сезонні замовлення, пам'ятати про всіх клієнтів і не плутатися в договорах. Адже у виробника або менеджера є вся інформація по клієнту (періодичність замовлень, асортимент, ціна, середній чек і ті.) Усе це в комплексі дає головний результат. Компанія не просто витрачає гроші на рекламу, а чітко бачить, скільки нових покупців вдалося залучити, скільки з ним стали постійними і чи окупаються ці зусилля. Також, не губиться інформація про кожного клієнта, що дозволяє вибудувати довірливі та довгострокові відносини. Проте, аби цифрові канали не перетворювалися на марну трату часу й бюджету, слід налаштувати зрозумілу систему вимірювання їхньої результативності. Насамперед аналіз ключових показників (KPI). Зокрема, підрахунок окупності маркетинг-витрат (ROMI) дає змогу зрозуміти, чи окупається кожна вкладена гривня в контекстну рекламу чи ведення сторінок у соцмережах. За низьких показників стратегію варто вчасно переглядати, редагувати або змінювати саме під потрібну цільову аудиторію.

Окрему увагу раціонально приділяти вартості залучення покупця (CAC). У сільськогосподарській галузі, особливо при співпраці з дистриб'юторами чи великими агрохолдингами, процес укладання угоди може розтягуватися на тривалий час. Через це точне розуміння витрат на залучення нового партнера через інтернет є вкрай важливим для грамотного планування фінансів. Не менш показовою є і конверсія сайту: аналіз того, яка частка відвідувачів залишає контакти або замовляє консультації щодо придбання засобів захисту рослин, добрив чи техніки.

Також значну роль відіграє зворотній зв'язок. Активне використання цифрових інструментів супроводжується появою відгуків, як схвальних, так і зауважень. Швидка реакція представників компанії на скарги чи запитання через чат-боти та соцмережі дозволяє оперативно залагоджувати або виправляти робочі моменти та зберігати лояльність клієнтів. Зрештою, такий комплексний підхід робить маркетинг не просто способом реклами, а дієвим важелем управління агробізнесом.

Однак важливо розуміти, що використання великої кількості digital-інструментів саме по собі не гарантує успіху. Спочатку підприємство повинно визначити свої маркетингові цілі та цільову аудиторію, а вже після цього обирати відповідні канали просування [5]. Наприклад, одному підприємству може бути достатньо сайту та реклами у пошукових системах, а для іншого важливішими будуть соціальні мережі, CRM або email-маркетинг.

Також варто враховувати певні ризики. Цифрові інструменти потребують постійної роботи з даними клієнтів, тому важливими стають питання їх захисту та конфіденційності аби інформація не губилась та не потрапляла до третіх осіб. Крім того, підприємство може надмірно залежати від сторонніх платформ або автоматизованих алгоритмів. Саме тому цифрові технології повинні використовуватися відповідально та з урахуванням безпеки даних [6].

Отже, digital-інструменти сьогодні є важливою складовою маркетингової стратегії підприємства. Вони допомагають знаходити нових клієнтів, підтримувати зв’язок з існуючими, аналізувати результати та швидше реагувати на зміни ринку. Найкращий результат можна отримати тоді, коли цифрові інструменти використовуються не окремо, а як частина єдиної системи маркетингової діяльності.

Література:

1. Kemp S. Digital 2026: Global Overview Report. DataReportal. 2025: веб-сайт URL: https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report (дата звернення 17.09.2026).

2. Вебсайт для компанії: веб-сайт URL: https://nayanasanthosh.com/why-a-website-is-the-foundation-of-successful-digital-marketing/ (дата звернення 18.09.2026).

3. Контент маркетинг: веб-сайт URL: https://dinanta.com/blog/content-marketing (дата звернення 19.09.2026).

4. Соцмережі, як важливий інструмент для агробізнесу: : веб-сайт URL: https://agromarketing.com.ua/blog/sotsmerezhi-efektyvnyi-instrument-ahromarketynhu.html (дата звернення 19.09.2026).

5. Штучний інтелект у digital-маркетингу: веб-сайт URL: https://netpeak.net/uk/blog/shtuchniy-intelekt-u-digital-marketingu-perevaga-chi-zalezhnist/ (дата звернення 20.09.2026).

6. Конфіденційність ШІ: веб-сайт URL: https://ua.linkedin.com/pulse/ai-privacy-concerns-what-how-protect-sensitive-data-nord-vpn-ap3if?tl=uk (дата звернення 21.09.2026).

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

***Шафар Т.Ю.**, магістрант*
***Дронова Т.С.**, к.е.н., доцент кафедри маркетингу*
Університет митної справи та фінансів

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та глобальна цифровізація кардинально змінили традиційну архітектуру ринкових відносин. Цифрове середовище перестало бути просто додатковим каналом продажів або комунікації — воно перетворилося на первинну екосистему, у якій формуються потреби, цінності та поведінкові звички сучасного споживача.

Традиційні маркетингові моделі (наприклад, класична воронка продажів) втрачають ефективність, оскільки шлях споживача до покупки (*Customer Journey*) став нелінійним, динамічним і розгалуженим. Дослідження трансформації поведінки споживачів під впливом цифрових технологій є критично важливим для розуміння функціонування сучасного ринку.

Класична концепція прийняття рішень передбачала послідовні етапи: усвідомлення потреби → пошук інформації → оцінка альтернатив → покупка → оцінка після покупки.

У цифровому середовищі споживчий шлях трансформується від послідовної та відносно передбачуваної моделі до нелінійної, динамічної та багатоканальної взаємодії з інформацією, брендами й іншими споживачами. Цю трансформацію, зокрема, пояснює концепція Zero Moment of Truth (ZMOT) («нульовий момент істини»), відповідно до якої між виникненням потреби та здійсненням покупки виникає етап активного цифрового пошуку інформації. Споживач аналізує відгуки, рейтинги, ціни та характеристики товарів, переглядає відеоогляди, рекомендації в соціальних мережах і порівнює альтернативні пропозиції ще до безпосереднього контакту з продавцем. Концепція Consumer Decision Journey додатково акцентує динамічність такого шляху, у межах якого споживач може переходити між різними цифровими каналами та повертатися до попередніх етапів прийняття рішення.

Важливою характеристикою цифрової поведінки є також скорочення шляху повторної покупки та формування петлі лояльності. Збереження платіжних даних, персональні рекомендації, історія замовлень, функції повторної покупки та спрощені процедури оформлення зменшують потребу в повторному пошуку й оцінюванні альтернатив. Паралельно алгоритми машинного навчання та рекомендаційні системи формують персоналізований інформаційний простір, добираючи контент і пропозиції відповідно до попередньої поведінки користувача. Такий процес може сприяти формуванню «інформаційної бульбашки» (filter bubble), у межах якої споживач переважно отримує інформацію, що відповідає його інтересам, попереднім діям та сформованим алгоритмами моделям уподобань.

Унаслідок цього змінюються очікування споживачів щодо цифрових маркетингових комунікацій. Від підприємств очікується не лише надання інформації, а її відповідність актуальним потребам, інтересам і контексту взаємодії — часу, місцю, попередньому досвіду та історії покупок. Персоналізація поступово стає базовою характеристикою цифрової взаємодії, що одночасно знижує толерантність до нерелевантного та масового рекламного контенту. Отже, трансформація споживчого шляху та розвиток алгоритмічної персоналізації зумовлюють перехід від масової моделі комунікації до більш релевантної, контекстної та поведінково орієнтованої взаємодії зі споживачами.

Цифровізація не лише розширила можливості споживачів щодо пошуку, оцінювання та придбання товарів і послуг, а й змінила саму логіку їхньої взаємодії з брендами. Нелінійність споживчого шляху, зростання ролі цифрового контенту, персоналізація пропозицій та алгоритмічний вплив зумовлюють формування нової моделі поведінки, для якої характерні більша інформаційна активність, ситуативність, швидкість прийняття рішень і високі очікування щодо релевантності комунікацій. Для систематизації ключових відмінностей доцільно порівняти традиційну та цифрову моделі поведінки споживачів за основними характеристиками (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційної та цифрової поведінки

Параметр	Традиційна поведінка	Цифрова поведінка
Джерело інформації	ТБ, друкована реклама, рекомендації знайомих	Соціальні мережі, UGC (відгуки), алгоритми, штучний інтелект
Швидкість прийняття рішень	Повільна, вимагає фізичного відвідування	Миттєва (покупки в один клік, candle-burn ефект)
Очікування щодо сервісу	Стандартні години роботи, особистий контакт	Сервіс 24/7, миттєва доставка, чат-боти
Рівень лояльності	Високий (через звичку або відсутність вибору)	Низький (легкість переходу до конкурентів за один клік)
Модель споживання	Володіння товаром (Ownership)	Доступ за підпискою / Шеринг (Access economy)

Джерело: власні дослідження авторів

Цифрове середовище суттєво впливає не лише на інформаційні та поведінкові аспекти споживання, а й на психологічні механізми прийняття рішень. Постійна доступність інформації, інтерактивність цифрових платформ, персоналізований контент і соціальна взаємодія формують специфічні моделі сприйняття пропозицій та реагування на маркетингові стимули. Серед найбільш значущих психологічних і соціальних ефектів можна виокремити такі: FOMO (Fear of Missing Out), Вплив соціального доказу (Social Proof), Прагнення до миттєвого задоволення (Instant Gratification).

FOMO (Fear of Missing Out) — психологічне відчуття занепокоєння через можливість пропустити вигідну пропозицію, актуальний тренд або значущу подію. У цифровому маркетинговому середовищі цей ефект посилюється використанням контенту з обмеженим терміном доступності (Stories), пропозицій із часовими обмеженнями, лімітованих товарних серій та комунікацій у соціальних мережах. Створення відчуття обмеженості часу або доступності може стимулювати швидше прийняття споживчого рішення.

Вплив соціального доказу (Social Proof) — тенденція орієнтуватися на досвід та оцінки інших користувачів під час формування власного ставлення до товару, послуги або бренду. У цифровому середовищі соціальний доказ реалізується через рейтинги, відгуки, оцінки, кількість переглядів і реакцій, користувацький контент, а також рекомендації лідерів думок та інфлюенсерів. Такі сигнали можуть суттєво впливати на сприйняття надійності пропозиції та знижувати невизначеність під час прийняття рішення.

Прагнення до миттєвого задоволення (Instant Gratification) — зростання очікувань споживачів щодо швидкості отримання результату на всіх етапах взаємодії з підприємством. Цифровізація сприяє формуванню запиту на оперативне підтвердження замовлення, швидке отримання інформації, мінімізацію часу оформлення покупки, прискорену доставку та практично миттєву комунікацію зі службою підтримки. Відповідно, швидкість реагування поступово стає важливою складовою споживчого досвіду.

Поряд із розширенням можливостей для споживачів цифрове середовище створює низку ризиків, пов'язаних із надлишком інформації, складністю вибору та використанням персональних даних. Ці фактори можуть змінювати характер прийняття споживчих рішень і водночас формувати нові вимоги до маркетингової діяльності підприємств.

Значне розширення інформаційного простору та практично необмежена кількість доступних товарних альтернатив можуть ускладнювати процес прийняття рішення. Надмірний обсяг інформації та широкий вибір здатні призводити до «паралічу вибору» (choice paralysis), за якого споживач витрачає більше часу на порівняння альтернатив або відкладає прийняття рішення. У цьому контексті особливого значення набувають структурованість інформації, простота навігації, релевантність контенту та персоналізація пропозицій.

Розвиток цифрових технологій супроводжується активним збиранням та аналізом даних про поведінку користувачів, зокрема історії пошуку й переглядів, даних про взаємодію з цифровими платформами, геолокації та інших відомостей, залежно від технології та налаштувань користувача. Це актуалізує питання прозорості обробки персональних даних, інформованої згоди та етичних меж їх використання в маркетингових цілях. Водночас проявляється «парадокс конфіденційності» (privacy paradox): споживач може декларувати занепокоєння щодо захисту персональних даних, але водночас погоджуватися на їх надання в обмін на зручність, персоналізований сервіс або економічну вигоду.

Отже, цифрове середовище докорінно трансформувало поведінку споживачів, зробивши її більш динамічною, вимогливою та алгоритмічно керованою. Ключовою рушійною силою цієї трансформації є зміна очікувань: сучасний споживач цінує швидкість, зручність, персоналізацію та прозорість.

Для збереження конкурентоспроможності бізнесу необхідно адаптувати маркетингові стратегії, переходити до гнучких бесшовних моделей (*Omnichannel*), впроваджувати етичні стандарти роботи з даними та будувати взаємини з покупцями на основі довіри та реальної цінності.

ПЕРСОНІЗАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ НА ОСНОВІ BIG DATA В E-COMMERCE

Юдіна Л.О., *магістрант*
Науковий керівник: ***Кадирус І.Г.****, к.е.н., доцент,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна

Стрімкий розвиток ринку електронної комерції та загострення конкуренції між цифровими платформами змушують компанії шукати принципово нові підходи до залучення й утримання споживачів. Традиційні інструменти масового маркетингу стрімко

втрачають ефективність через перенасичення інформаційного простору та підвищені очікування клієнтів щодо якості сервісу [1]. У цих умовах ключовим фактором конкурентоспроможності стає гіперперсонізація клієнтського досвіду (Customer Experience, CX), яка спирається на глибинний аналіз великих масивів даних (Big Data). Здатність платформи адаптувати контент, товарні пропозиції та цінові умови під індивідуальні потреби кожного відвідувача в режимі реального часу перетворює традиційне обслуговування на високоточний інструмент побудови довгострокової лояльності.

Використання Big Data в e-commerce охоплює широкий спектр технологій: від агрегації поведінкових, транзакційних та демографічних даних у платформах CDP (Customer Data Platforms) до застосування складних алгоритмів машинного навчання в рекомендаційних системах. Завдяки колаборативній та контентній фільтрації електронна торговельна площадка отримує можливість прогнозувати покупки, автоматизувати омніканальні комунікації та запроваджувати динамічне ціноутворення. Це безпосередньо позначається на ключових економічних метриках підприємства — зростають коефіцієнт конверсії, середній чек та довічна цінність клієнта при одночасному зниженні витрат на залучення. Водночас реалізація стратегій персонізації потребує подолання низки бар'єрів, зокрема дотримання жорстких вимог конфіденційності даних та збереження етичного балансу в комунікаціях. Науковий аналіз цих процесів дозволяє систематизувати практичний досвід та визначити оптимальні орієнтири для трансформації маркетингових стратегій у цифровому середовищі [3].

Методологічну основу даного дослідження становить комплексний підхід до аналізу цифрових слідів споживачів. Агрегація інформації з різних точок контакту дозволяє сформувати єдиний профіль клієнта, який об'єднує історію переглядів, пошукові запити, клікабельність елементів інтерфейсу, геопозицію та параметри минулих транзакцій. На основі цих масивів працюють сучасні рекомендаційні блоки, що базуються на двох ключових підходах: оцінці поведінкових аналогів серед інших користувачів та порівнянні специфічних характеристик переглянутих товарів. Інтеграція таких алгоритмів у торговельний процес дає змогу адаптувати вигляд головної сторінки, формувати персоналізовані добірки та автоматично надсилати тригерні сповіщення саме в ті моменти, коли ймовірність здійснення покупки є максимальною.

Практична ефективність впровадження інструментів Big Data підтверджується позитивною динамікою основних маркетингових показників. Оптимізація шляху покупця та показ релевантного асортименту суттєво підвищують рівень конверсії відвідувачів у покупців. Використання технологій крос-продажів та пропозиція дорожчих альтернатив на основі попереднього аналізу купівельної спроможності сприяють зростанню середнього чека. У довгостроковій перспективі це забезпечує збільшення показника LTV за рахунок підвищення повторної активності та знижує загальні витрати на залучення нових користувачів, оскільки збереження існуючої аудиторії стає дешевшою та ефективнішою альтернативою масовій рекламі [2].

Поряд із високим потенціалом, процес впровадження персонізації супроводжується суттєвими ризиками та обмеженнями. Посилення законодавчих вимог щодо захисту персональних даних та поступова відмова цифрової індустрії від сторонніх файлів cookie ускладнюють процес збору поведінкової інформації. Крім того, компанії стикаються з етичною проблемою надмірної персонізації, коли надто нав'язливі або надто точні рекомендації викликають у споживача відчуття порушення приватності та негативно впливають на довіру до бренду. Технічна складність розгортання відповідної інфраструктури та висока вартість залучення фахівців з аналізу даних також залишаються вагомими бар'єрами для багатьох представників малого та середнього бізнесу.

У підсумку варто зазначити, що персонізація на основі Big Data перетворилася з додаткової переваги на фундаментальний елемент маркетингової стратегії в сфері e-commerce. Найкращі результати демонструють компанії, які забезпечують наскрізну

інтеграцію джерел даних та алгоритмів аналітики у всі канали взаємодії з покупцем. Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямі полягають у пошуку балансу між максимальною точністю алгоритмів персонізації, збереженням етичних норм комунікації та забезпеченням повної конфіденційності користувацьких даних.

Література:

1. Верзун О. В., Грищенко О. В. Інструменти Big Data у цифровому маркетингу e-commerce підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 3. С. 42–55.
2. Окландер М. А., Романенко О. О. *Цифровий маркетинг: монографія*. Одеса : Астропринт, 2021. 312 с.
3. Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л. *Маркетинговий аналіз споживчого попиту в цифровому середовищі: монографія*. Київ : КНЕУ, 2022. 248 с.

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

***Юрченко Н.І.**, к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та посиленням впливу кризових чинників на діяльність суб'єктів господарювання. Зміни споживчого попиту, зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність економічної ситуації та необхідність швидкої адаптації до нових умов актуалізують пошук ефективних інструментів забезпечення стійкості підприємств. За таких умов особливого значення набуває впровадження інноваційних маркетингових технологій, здатних не лише забезпечити ефективну взаємодію підприємства зі споживачами, але й сформувати синергетичний ефект від поєднання маркетингових, інформаційних та управлінських рішень.

Маркетингові інновації доцільно розглядати як комплекс нових або суттєво вдосконалених методів, технологій та інструментів дослідження ринку, просування продукції, комунікації зі споживачами, формування цінової політики, організації збуту та управління клієнтським досвідом. Їх використання дозволяє підприємствам оперативно реагувати на трансформацію ринкової кон'юнктури та зменшувати негативний вплив кризових явищ [1].

Особливої актуальності набуває цифровізація маркетингової діяльності. Цифрові канали комунікації створюють можливості для безпосередньої взаємодії з цільовою аудиторією, швидкого отримання зворотного зв'язку, аналізу поведінки споживачів та персоналізації маркетингових пропозицій. Використання соціальних мереж, контент-маркетингу, пошукового маркетингу, електронної комерції, CRM-систем та автоматизованих платформ сприяє скороченню часу між виявленням зміни потреб споживача та прийняттям відповідного управлінського рішення.

Важливим напрямом розвитку інноваційного маркетингу є застосування технологій штучного інтелекту та аналітики даних. Інтелектуальні алгоритми можуть використовуватися для сегментації аудиторії, прогнозування попиту, персоналізації рекламних повідомлень, автоматизації комунікацій та аналізу результативності маркетингових кампаній. Застосування таких технологій дає змогу підприємству переходити від переважно реактивної моделі антикризового управління до превентивної, за якої потенційні зміни ринкової поведінки виявляються на ранніх етапах.

Водночас цифрові технології не повинні розглядатися виключно як засіб автоматизації окремих операцій. Найбільший ефект досягається за умови їх інтеграції із загальною маркетинговою та антикризовою стратегією підприємства. Саме поєднання технологічних можливостей, даних про ринок, управлінських компетенцій і

клієнтоорієнтованого підходу створює передумови для виникнення синергетичного ефекту [1].

Важливим елементом антикризового маркетингу є формування та підтримка довгострокових відносин зі споживачами. В умовах нестабільності залучення нового покупця може вимагати значних фінансових та організаційних ресурсів, тому особливого значення набувають програми лояльності, персоналізовані пропозиції, якісний сервіс та омніканальна взаємодія. Підприємство має забезпечувати узгоджену комунікацію з клієнтом незалежно від того, який канал взаємодії він обирає.

Не менш важливим напрямом є розвиток маркетингу взаємовідносин. Його головною метою стає не одноразова реалізація товару чи послуги, а формування стійких взаємовигідних відносин між підприємством, клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку. Такий підхід дозволяє створювати додаткову цінність для всіх сторін та підвищує здатність підприємства протистояти кризовим явищам.

Використання інноваційних технологій також змінює підходи до маркетингових досліджень. Традиційні методи доповнюються моніторингом цифрової поведінки споживачів, аналізом пошукових запитів, відгуків, реакцій у соціальних мережах та інших масивів даних. Це дозволяє швидше визначати нові тенденції та коригувати асортиментну, цінову, комунікаційну й збутову політику підприємства.

Результативність такого механізму доцільно оцінювати не лише за показниками продажів. Важливими критеріями мають бути рівень утримання клієнтів, ефективність маркетингових витрат, швидкість реагування на зміни ринку, конверсія, якість клієнтського досвіду, рівень цифрової взаємодії зі споживачами та здатність підприємства адаптувати маркетингову стратегію до нових умов [2].

Таким чином, подальший розвиток інноваційного маркетингу має бути орієнтований на формування інтегрованої моделі взаємодії підприємства з ринком, у межах якої маркетингові технології виступатимуть не лише засобом просування продукції, а й інструментом раннього виявлення кризових загроз, адаптації до змін та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Саме системне впровадження маркетингових інновацій здатне забезпечити стійкість підприємств і створити антикризовий синергетичний ефект у нестабільному ринковому середовищі.

Література:

1. Пономаренко І. Штучний інтелект у цифровому маркетингу. Scientia fructuosa. 2024. Т. 155, № 3. С. 58–70. DOI: 10.31617/1.2024(155)04.

2. Оборіна А. Цифровий маркетинг як інструмент розробки антикризової програми підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-103.

АГРОМАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Якубенко І.О., *здобувачка*
Науковий керівник: ***Якубенко Ю.Л****., к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах значних економічних, соціальних та технологічних змін, що суттєво впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств. Традиційна модель функціонування аграрного виробництва, за якої основна увага приділялася виключно процесам вирощування та виробництва продукції, поступово втрачає свою ефективність. Сьогодні для забезпечення стабільного розвитку підприємства недостатньо лише виробити якісну продукцію,

необхідно також забезпечити її ефективне позиціонування на ринку, сформувати стійкі канали реалізації, визначити потреби споживачів та створити конкурентні переваги.

Саме тому агромаркетинг набуває особливого значення як система управління ринковою діяльністю аграрного підприємства. Його сутність полягає не лише у просуванні сільськогосподарської продукції, а у комплексному дослідженні ринку, аналізі поведінки споживачів, прогнозуванні попиту, формуванні ефективної товарної політики та забезпеченні взаємозв'язку між виробником і кінцевим споживачем. Агромаркетинг враховує специфічні особливості аграрного виробництва, серед яких сезонність, залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничого циклу, значна роль логістики та необхідність управління ризиками.

Важливою особливістю агромаркетингу є його орієнтація на створення довгострокової цінності для споживача. У сучасних умовах покупці звертають увагу не лише на вартість продукції, а й на її якість, безпечність, походження, екологічність та репутацію виробника. Це формує нові вимоги до аграрних підприємств, які повинні не тільки забезпечувати відповідність продукції встановленим стандартам, а й активно комунікувати свої переваги на ринку.

Одним із ключових напрямів агромаркетингу є проведення маркетингових досліджень, які забезпечують підприємство необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень. Аналіз ринкової ситуації дозволяє визначити перспективні напрями розвитку, оцінити конкурентне середовище, виявити зміни у структурі попиту та адаптувати виробничу діяльність відповідно до потреб споживачів. Для аграрних підприємств особливо важливим є дослідження тенденцій розвитку ринків зернової продукції, олійних культур, органічної продукції та продуктів переробки [2].

Формування ефективної товарної політики є одним із основних завдань агромаркетингу. Вона передбачає визначення оптимальної структури виробництва, покращення якісних характеристик продукції, розширення асортименту та створення додаткової споживчої цінності. У сучасних умовах підприємства все частіше переходять від реалізації сировини до виробництва продукції з більш високим рівнем переробки, що дозволяє збільшити прибутковість та зменшити залежність від коливань цін на сировинних ринках.

Значну роль у системі агромаркетингу відіграє збутова політика, оскільки саме ефективна організація реалізації продукції визначає кінцеві результати діяльності підприємства. Вибір каналів збуту повинен базуватися на аналізі економічної доцільності, надійності партнерів та можливості формування стабільних довгострокових відносин. Використання прямих каналів реалізації, співпраця з торговельними мережами, розвиток електронної торгівлі та використання цифрових платформ створюють нові можливості для аграрних виробників.

Особливого значення в сучасному агромаркетингу набуває цифровізація. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам оперативно отримувати інформацію про ринок, контролювати взаємодію з клієнтами, аналізувати ефективність маркетингових заходів та оптимізувати процеси управління. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), електронні торговельні майданчики, соціальні мережі та інструменти цифрової аналітики стають важливими елементами формування сучасної маркетингової системи аграрного підприємства.

Цифрові технології також сприяють розвитку прямої комунікації між виробниками та споживачами. Якщо раніше аграрні підприємства значною мірою залежали від посередників, то сьогодні вони отримують можливість самостійно формувати власний інформаційний простір, розповідати про особливості виробництва, демонструвати якість продукції та створювати позитивний імідж підприємства. Особливо актуальним це є для виробників органічної продукції та підприємств, які працюють із кінцевими споживачами.

Важливим напрямом розвитку агромаркетингу є формування бренду підприємства. Сильний бренд дозволяє виділити продукцію серед конкурентів, підвищити рівень довіри

споживачів та створити додаткову нематеріальну цінність. Для аграрних підприємств бренд може бути пов'язаний із якістю продукції, екологічністю виробництва, використанням сучасних технологій та соціальною відповідальністю [1].

Разом із тим, процес впровадження агромаркетингу в діяльність підприємств супроводжується низкою проблем. До основних можна віднести недостатній рівень маркетингового планування, обмеженість фінансових ресурсів для реалізації масштабних маркетингових заходів, недостатнє використання цифрових інструментів та нестачу кваліфікованих фахівців. Багато підприємств продовжують орієнтуватися переважно на виробничі показники, недостатньо уваги приділяючи аналізу ринку та побудові системної маркетингової політики.

Для підвищення ефективності агромаркетингової діяльності необхідним є формування комплексного підходу, який передбачає поєднання виробничих, збутових, інформаційних та комунікаційних процесів. Підприємства повинні розробляти довгострокові маркетингові стратегії, що враховують зміни зовнішнього середовища, особливості цільових ринків та можливості використання інноваційних технологій.

Значну роль у цьому процесі відіграє інтеграція агромаркетингу з логістичними процесами. Ефективне управління ланцюгами постачання дозволяє скоротити витрати, оптимізувати рух продукції від виробника до споживача та підвищити якість обслуговування клієнтів. Особливо актуальним це є для підприємств, які здійснюють реалізацію продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках [3].

Таким чином, агромаркетинг є не окремим напрямом діяльності підприємства, а комплексною системою управління, яка забезпечує його адаптацію до вимог сучасного ринку. Використання маркетингових інструментів дозволяє аграрним підприємствам ефективніше реагувати на зміни попиту, формувати конкурентні переваги, розширювати ринки збуту та забезпечувати стабільний розвиток.

Подальший розвиток агромаркетингу в Україні пов'язаний із активним впровадженням цифрових технологій, розвитком брендингу, удосконаленням системи збуту та переходом до більш клієнтоорієнтованої моделі управління. Саме поєднання виробничого потенціалу, маркетингових знань та інноваційних підходів створює основу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх ефективного функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

Література:

1. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л. Напрями підвищення ефективності складської логістики. Сталий розвиток економіки. 2023. №1(46). С. 9-14.

2. Багорка М. О., Якубенко Ю. Л., Кадирус І. Г. Особливості маркетингового підходу при адаптації сільськогосподарських підприємств до перехідних умов господарювання. Ефективна економіка. 2023. №3.

3. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю., Скачков Д. Ю., Хімінчук Р. О. Оптимізація ланцюгів постачання в умовах цифрової трансформації ринку. АГРОСВІТ. 2025. №17. С. 103-108.

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Якубенко Ю.Л., *к.е.н., доцентка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, постійних змін споживчих потреб та значної нестабільності зовнішніх факторів. За таких умов ефективне управління підприємством неможливе без проведення системного аналізу результатів його діяльності. Саме аналіз господарської

діяльності дозволяє визначити реальний стан підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів, виявити проблемні напрями та сформувати обґрунтовані управлінські рішення.

У межах маркетингового підходу аналіз господарської діяльності розглядається не лише як оцінювання фінансово-економічних результатів, а як комплексний процес дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та його позиції на ринку. Маркетинговий аналіз поєднує оцінювання виробничих можливостей, конкурентного середовища, поведінки споживачів, ефективності каналів збуту та результативності маркетингових заходів.

Важливим елементом аналізу господарської діяльності є оцінювання основних економічних показників підприємства. До них належать обсяги виробництва та реалізації продукції, структура доходів і витрат, рівень прибутковості, ефективність використання основних та оборотних засобів. Аналіз цих показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його фінансову стійкість і сформувати напрями подальшого розвитку.

Особливе значення в системі маркетингового управління має аналіз реалізації продукції та ефективності збутової діяльності. Навіть високий рівень виробничого потенціалу не гарантує успішної діяльності підприємства без правильно організованої системи просування та реалізації продукції. Саме тому підприємства повинні досліджувати структуру попиту, особливості поведінки споживачів, ефективність каналів збуту та рівень задоволеності клієнтів.

Маркетинговий аналіз також передбачає оцінювання конкурентного середовища. Вивчення діяльності конкурентів, їхніх цінових стратегій, асортиментної політики, методів просування та взаємодії з клієнтами дозволяє підприємству визначати власні конкурентні переваги та розробляти ефективні стратегії розвитку. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від якості продукції, а й від здатності швидко реагувати на зміни ринку.

Одним із важливих напрямів аналізу господарської діяльності в маркетингу є дослідження ефективності маркетингових інструментів. Оцінювання результативності рекламних кампаній, цифрового просування, програм лояльності та комунікацій із клієнтами дозволяє визначити найбільш ефективні способи залучення та утримання споживачів. Використання аналітичних інструментів сприяє більш раціональному розподілу маркетингового бюджету та підвищенню результативності управлінських рішень.

Сучасний розвиток інформаційних технологій значно розширює можливості проведення маркетингового аналізу. Використання цифрових платформ, CRM-систем, аналітичних програм та інструментів обробки великих масивів даних дозволяє підприємствам отримувати оперативну інформацію про ринок, клієнтів та ефективність власної діяльності. Це створює умови для переходу від традиційного реагування на зміни до прогнозування майбутніх тенденцій.

Важливим результатом аналізу господарської діяльності є формування маркетингової стратегії підприємства. Отримані аналітичні дані дозволяють визначити перспективні сегменти ринку, удосконалити товарну політику, оптимізувати ціноутворення та обрати найбільш ефективні канали просування. Таким чином, маркетинговий аналіз виступає інформаційною основою для стратегічного планування та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Разом із тим, проведення якісного аналізу господарської діяльності потребує комплексного підходу та врахування взаємозв’язку між різними напрямами роботи підприємства. Недостатньо оцінювати лише фінансові результати або обсяги продажу, оскільки сучасна ефективність підприємства формується під впливом багатьох факторів: якості продукції, рівня сервісу, репутації бренду, інноваційної активності та здатності адаптуватися до змін.

Отже, аналіз господарської діяльності в межах маркетингу є важливим інструментом забезпечення ефективного управління підприємством. Його використання дозволяє оцінити поточний стан діяльності, визначити резерви розвитку, підвищити ефективність маркетингових заходів та сформувати конкурентні переваги. В умовах сучасної економіки саме поєднання економічного аналізу та маркетингового підходу створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

СЕКЦІЯ 4. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ АГРАРНОЇ СФЕРИ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З БЛАГОДІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Бельц О.О. *магістрант*
Науковий керівник: ***Бондарчук Н.В.*** *д.держ.упр., професор*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах повномасштабного вторгнення та пов’язаних з ним гуманітарних викликів благодійні організації перетворилися на повноцінного суб’єкта публічного управління, здатного оперативно акумулювати ресурси та спрямовувати їх на вирішення нагальних соціальних проблем. За цих умов ефективна взаємодія органів публічної влади з благодійним сектором стає не побажанням, а необхідною умовою належного виконання державою своїх соціальних функцій.

Питання взаємодії публічної влади з інститутами громадянського суспільства, зокрема з благодійними організаціями, неодноразово ставало предметом наукового аналізу. Так, О. Г. Михайлова досліджує сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні в умовах невизначеності, наголошуючи на потребі формування нових, гнучких моделей інформаційної взаємодії влади із суспільством [1]. О. Мосієнко та В. Довженко безпосередньо аналізують механізми взаємодії органів публічної влади з благодійними організаціями, виокремлюючи організаційні, фінансові та партнерські форми такої співпраці [2]. Адміністративно-правовий аспект взаємодії влади із суб'єктами волонтерської та благодійної діяльності ґрунтовно розкрито в дослідженні В. Теремецького та співавторів, які акцентують увагу на прогалинах чинного законодавчого регулювання [4]. Водночас, попри значну кількість наукових розвідок, комплексне теоретичне осмислення сутності, принципів і форм взаємодії публічної влади з благодійними організаціями як цілісної системи залишається недостатньо розробленим, що й зумовлює мету цього дослідження.

Слід зазначити, що нормативно-правовим підґрунтям такої взаємодії в Україні є Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 № 5073-VI, який визначає загальні засади благодійної діяльності, встановлює організаційно-правові форми благодійних організацій та окреслює можливі напрями їхньої співпраці з органами державної влади й місцевого самоврядування [3]. Проте, як зазначається в науковій літературі, зазначений закон переважно регулює внутрішню організацію благодійного сектору, тоді як механізми безпосередньої взаємодії з органами публічної влади врегульовано фрагментарно та здебільшого на підзаконному рівні [4].

Аналіз наукових джерел дає підстави визначити взаємодію органів публічної влади з благодійними організаціями як систему стійких, юридично й організаційно оформлених відносин, що ґрунтуються на принципах законності, партнерства, прозорості, добровільності та взаємної відповідальності сторін, і спрямовані на спільне вирішення соціально значущих завдань. До основних теоретичних підходів до розуміння такої взаємодії можна віднести: інституційний підхід, який розглядає благодійні організації як самостійний інститут громадянського суспільства, що взаємодіє з владою на засадах партнерства; функціональний підхід, що акцентує на розподілі функцій між державою та благодійним сектором у наданні соціальних послуг; та комунікативний підхід, який наголошує на значенні інформаційної відкритості й діалогу як основи довіри між владою та суспільством [1; 2].

Серед основних форм взаємодії органів публічної влади з благодійними організаціями науковці виокремлюють: інформаційно-комунікаційну (обмін даними, спільні інформаційні кампанії, консультування громадськості), організаційну

(координація спільних заходів, залучення представників благодійних організацій до дорадчих органів), фінансово-економічну (співфінансування соціальних проєктів, надання пільг, грантова підтримка) та контрольно-наглядову (моніторинг цільового використання благодійної допомоги) [2]. Ефективність цих форм безпосередньо залежить від рівня довіри між сторонами, який, своєю чергою, формується завдяки прозорим і послідовним комунікаційним стратегіям публічної влади [1].

Разом із тим наукові розвідки фіксують низку теоретичних і практичних проблем у сфері взаємодії, серед яких: відсутність єдиного законодавчого акта, що комплексно регулював би саме механізми взаємодії (на відміну від статусу самих організацій); недостатня інституційна спроможність окремих органів місцевого самоврядування до системної співпраці з благодійним сектором; фрагментарність державної підтримки та переважання ситуативних, а не стратегічних форм партнерства [2; 4].

Узагальнення теоретичних засад взаємодії органів публічної влади з благодійними організаціями дозволяє констатувати, що така взаємодія є багаторівневим і поліфункціональним явищем, яке поєднує нормативно-правовий, інституційний, організаційний і комунікативний виміри.

Література:

1. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 5. URL : https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03.

2. Мосієнко О., Довженко В. Взаємодія органів публічної влади з благодійними організаціями. Наукові інновації та передові технології. 2025 № 1(41). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-89-98

3. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text (дата звернення: 09.05.2026)

4. Теремецький В., Бровченко Ю., Фесенко С. Взаємодія органів публічної влади із суб'єктами волонтерської та благодійної діяльності в Україні: адміністративно-правовий аспект. *Актуальні проблеми правознавства*, no. 2, Aug. 2026, pp. 108-17, https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/2327.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Біловол М.С., *магістрант*
Науковий керівник: ***Трещов М.М.****, д.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Міграційні процеси є одним із важливих чинників трансформації соціально-економічного простору України, особливо в умовах повномасштабної війни, вимушеного переміщення населення, зміни структури трудових ресурсів та необхідності відновлення територій. Міграційна мобільність безпосередньо впливає на демографічну структуру регіонів, стан місцевих ринків праці, навантаження на соціальну інфраструктуру та перспективи економічного розвитку. У таких умовах міграційні процеси доцільно розглядати не лише як демографічне або соціальне явище, а й як важливий об'єкт публічного управління та складову регіональної політики.

Сучасна міграційна політика України формується з урахуванням довгострокових демографічних викликів. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року передбачає комплексний підхід до подолання демографічних дисбалансів та пов'язує

демографічні процеси із соціально-економічним розвитком держави й територій [1]. Водночас реалізація міграційної політики потребує узгодження заходів державного, регіонального та місцевого рівнів публічного управління, оскільки саме на рівні територій відбувається безпосередня взаємодія органів влади з внутрішньо переміщеними особами, мігрантами, представниками приймаючих громад та іншими категоріями населення.

Важливим напрямом удосконалення публічного управління міграційними процесами є перехід від переважно адміністративного реагування до комплексного управління міграційними змінами. Такий підхід передбачає поєднання міграційної, демографічної, соціальної, економічної, трудової та регіональної політики. Особливого значення набуває використання даних про міграційну мобільність населення під час формування регіональних стратегій розвитку, програм зайнятості, планування соціальної інфраструктури та визначення потреб територіальних громад. Дослідження експертів Міжнародної організації з міграції щодо місцевого управління міграцією в Україні засвідчує важливість доказового підходу, міжвідомчої взаємодії та залучення місцевих органів влади до формування міграційної політики [2].

Регіональний вимір міграційної політики особливо актуальний у контексті відновлення України. Території характеризуються різними масштабами міграційного навантаження, ресурсними можливостями, станом інфраструктури та потребами ринку праці. Тому застосування однакових управлінських механізмів для всіх регіонів може бути недостатньо ефективним. Необхідним є диференційований підхід, за якого управлінські рішення враховують специфіку конкретної області або територіальної громади, структуру населення, характер міграційних потоків, потреби роботодавців та можливості соціальної інфраструктури.

Одним із ключових завдань публічного управління є забезпечення інтеграції внутрішньо переміщених осіб та інших міграційних груп у соціально-економічний простір територій. Для цього необхідно забезпечувати доступ до адміністративних, соціальних, освітніх, медичних та інших публічних послуг, сприяти працевлаштуванню, професійній адаптації та участі населення у розвитку громад. Відповідні заходи мають реалізовуватися на основі координації центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, закладів соціальної сфери, роботодавців та громадських організацій.

Окремого значення набуває питання трудової міграції та забезпечення регіональних ринків праці необхідними людськими ресурсами. За оцінкою експертів Міжнародної організації з міграції, міграційне управління має бути пов’язане з відновленням та реконструкцією України, зокрема через формування умов для безпечної та регулярної мобільності, повернення громадян, інтеграції внутрішньо переміщених осіб і залучення необхідних трудових ресурсів [3]. Отже, регіональна міграційна політика повинна враховувати не тільки ризики відтоку населення, а й потенційний внесок міграційних процесів у відновлення та розвиток територій.

Важливим інструментом удосконалення управління є формування системи моніторингу міграційних процесів на регіональному та місцевому рівнях. Така система має передбачати регулярний збір, узагальнення та аналіз інформації про чисельність і структуру населення, внутрішнє переміщення, міграційні наміри, зайнятість, потреби у публічних послугах та інтеграцію переміщених осіб. Використання актуальних даних дає змогу органам публічної влади своєчасно виявляти зміни та коригувати регіональні програми відповідно до реальних потреб територій. При цьому важливо забезпечити узгодженість інформаційних ресурсів різних органів влади та дотримання вимог щодо захисту персональних даних.

Удосконалення публічного управління міграційними процесами доцільно здійснювати за такими взаємопов’язаними напрямами: розвиток міжвідомчої координації; інтеграція міграційної та регіональної політики; удосконалення системи моніторингу міграційних процесів; підтримка зайнятості та економічної інтеграції населення; розвиток

спроможності територіальних громад; використання цифрових інструментів для аналізу міграційних процесів; посилення партнерства органів влади з громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Такий комплексний підхід відповідає сучасним принципам місцевого управління міграцією, орієнтованого на права людини, доказовість, партнерство та узгодженість управлінських рішень [2].

Таким чином, публічне управління міграційними процесами має розглядатися як складова системи регіонального розвитку України. Його ефективність залежить від здатності органів державної влади та місцевого самоврядування своєчасно реагувати на демографічні й соціально-економічні зміни, координувати діяльність різних суб'єктів та використовувати дані для обґрунтування управлінських рішень. У перспективі міграційна політика на регіональному рівні має бути спрямована не лише на мінімізацію негативних наслідків міграційних процесів, а й на використання їх потенціалу для відновлення людського капіталу, розвитку ринку праці, зміцнення територіальної спроможності та забезпечення сталого розвитку громад.

Література:

1. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.09.2024 № 922-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80.

2. Local Migration Governance in Ukraine: Well-developed Areas and Opportunities for Development. Geneva : International Organization for Migration (IOM). IOM Publications Platform. 2025. 49 p. URL : https://publications.iom.int/books/local-migration-governance-ukraine-well-developed-areas-and-opportunities-development/

3. Migration Governance in Focus: Addressing Ukraine's Labour Market Challenges for Recovery and Reconstruction. Geneva : International Organization for Migration (IOM). IOM Publications Platform. 2025. 55 p. URL : https://publications.iom.int/books/migration-governance-focus-addressing-ukraines-labour-market-challenges-recovery-and-reconstruction.

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Бондарчук Н.В., *д.держ.упр., професор*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та євроінтеграційних процесів корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестає бути добровільною ініціативою окремих компаній. Вона стає важливим чинником конкурентоспроможності бізнесу, стійкості територіальних громад і соціальної згуртованості суспільства.

В теоретичному вимірі КСВ розглядають як концепцію, за якою бізнес добровільно інтегрує соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами. Вона виходить за межі вимог законодавства та ґрунтується на відповідальності перед працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громади й суспільства загалом. Для організацій КСВ виконує кілька взаємопов'язаних функцій: підвищте репутацію та довіру, сприяє залученню й утриманню кваліфікованих кадрів, знижує ризики та полегшує доступ до інвестицій та партнерств [1]. Отже, соціальна відповідальність дедалі частіше сприймається не як витрати, а як інвестиція у стійкість бізнесу.

Повномасштабне вторгнення суттєво змінило практику КСВ в Україні. Якщо до 2022 року значна частина програм мала переважно іміджевий, епізодичний і благодійний характер, то нині бізнес зосереджується на нагальних потребах суспільства: підтримка Збройних сил України та гуманітарні ініціативи; допомога внутрішньо переміщеним особам, їх працевлаштування й адаптацію; створення робочих місць для ветеранів і членів

їхніх родин, підтримку мобілізованих працівників; відновлення зруйнованої інфраструктури та розвиток територіальних громад.

Отже, війна стала своєрідним каталізатором зрушень: соціальна відповідальність бізнесу набула практичного змісту, а взаємодія підприємств із громадою та державою активізувалася. Як зазначають дослідники, воєнний стан водночас створює серйозні виклики й відкриває нові можливості для формування системи КСВ українського бізнесу [3]. Зокрема, зросла довіра суспільства до компаній, які на практиці підтримують країну, а досвід швидкої мобілізації ресурсів створює основу для інституціоналізації відповідальних практик.

Попри позитивні тенденції, розвиток КСВ стримує низка проблем. По-перше, це обмеженість фінансових ресурсів, зумовлена руйнуванням або втратою виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням ризиків ведення бізнесу. За таких умов соціальні програми нерідко розглядаються як другорядні порівняно з виживанням підприємства. По-друге, гострим залишається кадровий дефіцит унаслідок мобілізації та міграції працівників, що ускладнює як виробничу діяльність, так і реалізацію соціальних ініціатив. По-третє, бракує системної державної підтримки: відсутні достатні податкові, регуляторні та інші стимули для компаній, які інвестують у соціальний розвиток, а нормативна база у сфері КСВ залишається фрагментарною. По-четверте, соціальна та нефінансова звітність здебільшого має формальний характер, особливо серед малого й середнього бізнесу, що знижує прозорість і порівнянність даних. По-п'яте, зберігається недостатній рівень довіри до бізнесу, а поширення практик «соціального миття», коли декларовані зобов’язання не підкріплені реальними діями, дискредитує саму ідею соціальної відповідальності [2; 3].

Особливого значення КСВ набуває в аграрному секторі, який формує вагому частку експорту, забезпечує продовольчу безпеку та визначає соціально-економічний розвиток сільських територій. Аграрні підприємства діють у безпосередній близькості до громад, використовують земельні й природні ресурси та є одним з основних роботодавців на селі. Тому їхня відповідальність виявляється у підтримці соціальної інфраструктури громад (освіта, медицина, дороги, культурні заходи), створенні гідних умов праці, дотриманні екологічних стандартів і впровадженні ресурсоощадних технологій [1]. У воєнний час аграрний бізнес також бере участь у забезпеченні продовольством населення, підтримці армії та відновленні сільських територій, зокрема постраждалих від бойових дій і мінування. Належна КСВ у цій сфері зміцнює довіру громад, знижує соціальну напруженість і сприяє сталому розвитку сільських територій.

Важливим орієнтиром розвитку КСВ є інтеграція європейських підходів. Євроінтеграційний курс України передбачає поступове наближення до стандартів ЄС у сфері нефінансової звітності та сталого розвитку. Це означає, що принципи ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) поступово перетворюються з рекомендованих практик на вимоги ринку та законодавства. Для українських підприємств, особливо орієнтованих на експорт, дотримання ESG-стандартів стає умовою збереження й розширення доступу до європейських ринків, кредитних ресурсів та інвестицій. Водночас впровадження таких стандартів потребує методичної підтримки, розвитку компетенцій управлінців та адаптації вимог до можливостей малого й середнього бізнесу.

Отже, можна зробити висновки, що КСВ в Україні еволюціонує від переважно благодійної практики до стратегічного інструмента сталого розвитку підприємств і відбудови країни. Воєнні умови водночас загострили наявні проблеми (нестача ресурсів, кадровий дефіцит, недостатня державна підтримка, формальність звітності) та створили нові можливості для посилення соціальної ролі бізнесу. Особливо перспективним є розвиток КСВ в аграрному секторі, що безпосередньо впливає на стан сільських територій і продовольчу безпеку. Ефективність цього процесу залежить від поєднання зусиль бізнесу, держави й громадськості, від переходу до стратегічного, системного підходу та адаптації до європейських стандартів.

Література:

1. Близнюк Т.П., Немашкало К.Р., Липовий Д.В. Роль корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні сталого розвитку підприємства: сучасні виклики та потенційні можливості. Агросвіт. 2025. № 3. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.18

2. Михасюк І.Р. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в умовах сучасних викликів. https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/90ab230a-781b-4683-b7f2-8d11e64f1c75/content

3. Пушак Я.Я., Чернух Д.В., Трушкіна Н.В. Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. Ефективна економіка». 2024. № 11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

***Горяна Є.С.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Крушельницька Т.А.**, д. держ. упр., професорка,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Соціальний захист населення є одним із ключових напрямів діяльності держави, від ефективності якого залежать рівень суспільної стабільності, добробут громадян і спроможність людини подолати складні життєві обставини. Конституція України визначає право громадян на соціальний захист, що передбачає їх забезпечення у випадках повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, безробіття, втрати годувальника, а також у старості та в інших передбачених законодавством випадках [1]. Реалізація цього права потребує формування дієвої системи публічного управління, здатної своєчасно реагувати на зміни соціально-економічної ситуації та потреби різних груп населення.

Сучасні умови функціонування України істотно підвищують навантаження на систему соціального захисту. Воєнні дії, вимушене переміщення населення, руйнування житла та інфраструктури, втрата джерел доходів, зростання кількості ветеранів, осіб з інвалідністю та сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах, зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до надання соціальної підтримки. Водночас обмеженість бюджетних ресурсів вимагає підвищення адресності допомоги.

Публічне управління у сфері соціального захисту охоплює діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних фондів, установ і закладів соціального обслуговування, а також недержавних організацій, залучених до реалізації соціальної політики. Його зміст не повинен обмежуватися призначенням і виплатою окремих видів допомоги. Сучасна модель має передбачати виявлення потреб населення, запобігання складним життєвим обставинам, надання якісних соціальних послуг, соціальну адаптацію та створення умов для повернення людини до самостійного життя.

Організаційні та правові засади надання соціальних послуг визначені Законом України «Про соціальні послуги». Закон передбачає профілактику складних життєвих обставин, їх подолання або мінімізацію негативних наслідків, а також установлює повноваження органів влади, права отримувачів і вимоги до надавачів соціальних послуг [2]. Тому вдосконалення публічного управління у цій сфері має ґрунтуватися на людиноцентричному підході, за якого основним орієнтиром діяльності органів влади є не формальне виконання адміністративних процедур, а реальні потреби конкретної людини або сім'ї.

Першим пріоритетним напрямом є посилення адресності соціальної підтримки. Система пільг і виплат повинна враховувати матеріальне становище домогосподарства, склад сім'ї, стан здоров'я, наявність житла, працездатність та інші обставини, які

впливають на потребу в допомозі. Перехід від підтримки окремих формально визначених категорій до оцінювання фактичної вразливості дасть змогу спрямувати бюджетні ресурси тим громадянам, які найбільше їх потребують.

Адресність соціального захисту має поєднуватися із запровадженням комплексного ведення випадку. Людина, яка опинилася у складних життєвих обставинах, часто потребує не однієї виплати чи послуги, а поєднання матеріальної допомоги, психологічної, правової та реабілітаційної підтримки, сприяння працевлаштуванню або відновленню документів. У таких умовах соціальний менеджер повинен координувати взаємодію між різними установами та супроводжувати отримувача послуг до досягнення визначеного результату. Удосконалення організації надання соціальних послуг і ведення випадку залишається важливим напрямом державного регулювання [3].

Другим пріоритетом є цифрова трансформація соціальної сфери, основні засади якої визначені відповідною Стратегією, схваленою Кабінетом Міністрів України [4]. Використання Єдиної інформаційної системи соціальної сфери, електронних реєстрів і соціального вебпорталу створює умови для переведення значної частини послуг у цифрову форму. Це дає змогу скоротити кількість документів, які повинен подавати громадянин, прискорити опрацювання заяв, автоматизувати перевірку відомостей та зменшити ризики необґрунтованого призначення допомоги. Соціальний вебпортал Міністерства соціальної політики України є сучасним цифровим рішенням для всіх учасників процесу надання соціальної підтримки [5].

Водночас цифровізація не повинна спричиняти обмеження доступу до соціального захисту для людей старшого віку, осіб з інвалідністю, жителів сільських і віддалених територій, які можуть не мати відповідних технічних засобів або навичок. Електронні сервіси мають доповнюватися можливістю особистого звернення до органів соціального захисту, центрів надання адміністративних послуг і працівників територіальних громад. Важливими завданнями є забезпечення доступності цифрових ресурсів, захист персональних даних та підвищення цифрової грамотності населення.

Третім напрямом є децентралізація управління та розвиток соціальних послуг у територіальних громадах. Саме на місцевому рівні можна найбільш точно оцінити потреби населення, визначити групи ризику та організувати надання необхідних послуг. Водночас передача повноважень громадам має супроводжуватися відповідним фінансовим забезпеченням, методичною підтримкою та підготовкою фахівців. Значні відмінності у фінансовій і кадровій спроможності громад можуть призводити до нерівного доступу громадян до соціальних послуг залежно від місця проживання.

Для подолання територіальних диспропорцій доцільно запроваджувати мінімальні стандарти доступності соціальних послуг, розвивати міжмуніципальне співробітництво та мобільні форми соціального обслуговування. Невеликі громади можуть спільно утримувати спеціалізовані установи або залучати фахівців, утримання яких окремою громадою є економічно недоцільним.

Четвертим пріоритетним напрямом є інтеграція грошових виплат із соціальними послугами та заходами, спрямованими на економічну самостійність людини. Тривала залежність від допомоги без можливості працевлаштування або професійного розвитку не забезпечує повноцінного подолання складних життєвих обставин. Тому систему соціальної підтримки необхідно узгоджувати з політикою зайнятості, професійним навчанням, підтримкою підприємництва та соціальною адаптацією. Для працездатних отримувачів допомоги доцільно розробляти індивідуальні плани виходу зі стану вразливості з урахуванням їхніх можливостей і потреб.

П’ятим напрямом є розвиток партнерства держави, територіальних громад і недержавних надавачів соціальних послуг. Громадські, благодійні та релігійні організації мають значний досвід роботи з вразливими групами населення та можуть оперативно впроваджувати нові форми підтримки. Їх залучення на основі соціального замовлення, конкурсного фінансування та державно-приватного партнерства дає змогу розширити

перелік послуг і підвищити їх доступність. При цьому органи публічної влади повинні забезпечувати єдині вимоги до якості послуг, прозорий відбір надавачів і контроль за результативністю використання бюджетних коштів.

Шостим пріоритетом є підвищення професійної спроможності працівників соціальної сфери. Ефективність навіть належним чином організованої системи залежить від компетентності фахівців, які безпосередньо взаємодіють із громадянами. Необхідними є постійне навчання соціальних працівників і посадових осіб органів влади, розвиток навичок міжвідомчої координації, роботи з електронними системами, оцінювання потреб, кризової комунікації та дотримання професійної етики. Важливо також запроваджувати заходи із запобігання професійному виснаженню працівників, на яких у кризових умовах припадає значне навантаження.

Окреме значення має створення дієвої системи моніторингу та оцінювання соціальних програм. Результативність публічного управління доцільно визначати не лише за обсягом витрачених коштів або кількістю отримувачів допомоги. Важливішими показниками є доступність і своєчасність послуг, рівень задоволеності отримувачів, подолання або мінімізація складних життєвих обставин, повернення людини до зайнятості та зменшення повторних звернень. Використання таких показників дасть змогу своєчасно коригувати соціальні програми та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, пріоритетними напрямами розвитку публічного управління у сфері соціального захисту населення є підвищення адресності підтримки, цифровізація адміністративних процесів, розвиток соціальних послуг у територіальних громадах, упровадження комплексного ведення випадку, поєднання соціальної допомоги із заходами сприяння зайнятості, розширення партнерства з недержавними організаціями та вдосконалення оцінювання результативності соціальних програм. Реалізація цих напрямів сприятиме переходу від переважно компенсаційної моделі соціального захисту до людиноцентричної та превентивної системи, орієнтованої на відновлення самостійності людини, забезпечення доступності послуг і раціональне використання публічних ресурсів.

Література:

1. Конституція України: закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.
2. Про соціальні послуги: закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19.
3. Деякі питання організації надання соціальних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2026 № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-п.
4. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 № 1353-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-р.
5. Соціальний вебпортал електронних послуг Міністерства соціальної політики України. URL: https://soc.gov.ua/.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Єременко П.А. *аспірант*
Науковий керівник: Бондарчук Н.В., д.держ.упр., професор
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Цифрові технології дедалі більше визначають конкурентоспроможність територій, ефективність публічного управління та якість надання адміністративних і соціальних послуг населенню. За цих умов усвідомлення цифрової трансформації не лише як

технологічного, а й як управлінського та соціально-економічного феномена набуває особливого теоретичного і практичного значення для формування збалансованої регіональної політики.

Цифровізація на сучасному етапі розвитку виступає не окремим інструментом, а системо утворюючим чинником, який трансформує економічні, соціальні т управлінські відносини на території [1] . Водночас реалізація її потенціалу потребує відповідних змін у системі публічного управління, спрямованих на інтеграцію цифрових технологій у процеси стратегічного планування, прийняття управлінських рішень та координації діяльності суб'єктів регіонального розвитку.

Взаємозв'язок цифрової трансформації та сталого розвитку регіонів простежується за трьома основними напрямами. Економічний напрям пов'язаний із підвищенням продуктивності регіональної економіки завдяки впровадженню цифрових технологій у виробництво, логістику та державне управління, розвитком цифрового підприємництва та створенням нових високотехнологічних робочих місць [1]. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів сприяє оптимізації господарських процесів, скороченню трансакційних витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів, що посилює економічний потенціал регіонів.

Соціальний напрям охоплює розширення доступу населення до електронних адміністративних послуг, освітніх і медичних сервісів, підвищення прозорості діяльності органів публічної влади та рівня довіри до них [2]. Водночас цифровізація сприяє скороченню територіальних бар'єрів у доступі до послуг, розвитку дистанційних форм зайнятості та освіти, а також розширенню можливостей участі громадян у суспільному житті. Важливою умовою позитивного соціального ефекту залишається забезпечення цифрової доступності для різних груп населення та розвиток відповідних цифрових компетентностей.

Екологічний напрям реалізується через впровадження цифрових інструментів моніторингу навколишнього середовища, оптимізацію використання природних та енергетичних ресурсів, розвиток концепції «розумних» міст і територій [2]. Застосування цифрових систем моніторингу та аналізу даних дає змогу оперативніше виявляти зміни стану довкілля, контролювати споживання ресурсів і підвищувати ефективність управління інфраструктурою. У результаті цифрова трансформація може виступати не лише технологічним чинником розвитку регіонів, а й інструментом узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей їх довгострокового розвитку.

Важливою складовою теоретичного осмислення цифрової трансформації регіонів є визначення її принципів, серед яких: системність (охоплення всіх сфер регіонального розвитку), інклюзивність (забезпечення рівного доступу до цифрових можливостей для всіх груп населення), безпечність (захист даних та кіберстійкість цифрової інфраструктури), а також узгодженість цифрової політики на національному, регіональному та місцевому рівнях. Дотримання цих принципів визначає, наскільки цифрова трансформація сприятиме саме сталому, а не однобічному технологічному розвитку територій.

Разом із тим існує низка викликів, які супроводжують цифрову трансформацію регіонів: нерівномірність цифрової інфраструктури між територіями, недостатній рівень цифрової грамотності населення та посадових осіб органів публічної влади, а також ризики поглиблення цифрового розриву між розвиненими і менш розвиненими регіонами. Подолання цих викликів потребує цілеспрямованої державної політики цифровізації, узгодженої з пріоритетами сталого розвитку відповідних територій.

Отже, узагальнення теоретичних засад цифрової трансформації як чинника забезпечення сталого розвитку регіонів дозволяє розглядати її як системний і багатовимірний процес, що одночасно впливає на економічну, соціальну та екологічну складові регіонального розвитку. Цифрова трансформація виступає не самоціллю, а

інструментом досягнення збалансованого, інклюзивного та ресурсоефективного розвитку територій.

Література:

1. Бірюков Є., Тульчинська С. Цифрова трансформація як основа сучасного територіального розвитку. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-98

2. Нікітенко В., Метеленко Н., Шапуров О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. Humanities Studies. 2022. Вип. 12 (89). С. 142-152 DOI: https://doi.org/10.26661/hst-2022-12-89-16

МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОЇ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Жиленко Д.М. *магістрант,*
науковий керівник: ***Крушельницька Т.А.****, д,держ.упр., професор,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Державна соціальна політика України спрямована на забезпечення соціального захисту населення, зменшення нерівності та підтримку вразливих груп. Основними проблемами є недостатній рівень фінансування, неефективність механізмів реалізації, бюрократичні перепони та значний вплив економічних і воєнних викликів. Також спостерігається нерівний доступ до соціальних послуг і низька адресність допомоги. Водночас перспективи розвитку пов'язані з цифровізацією соціальної сфери, підвищенням адресності виплат і реформуванням системи соціального забезпечення. Такий стан суперечить світовим тенденціям та висвітлює національні суперечності державної соціально-економічної політики [1]. Тож, подальший розвиток залежить від економічної стабілізації, міжнародної підтримки та впровадження європейських стандартів соціальної політики на основі ефективної співпраці держави, бізнесу та громадськості для розв'язання соціальних проблем, що зумовлює актуальність нашої публікації.

Для визначення сильних та слабких сторін соціальної політики нами проведено порівняння моделей соціальної політики в України та Швеції. Порівняння соціальної політику України та Швеції, показує, що це дві доволі різні моделі: українська має ознаки перехідної, змішаної моделі, натомість швецька – є усталено, соціал-демократичною моделлю. Україна має змішану модель соціальної політики з елементами державної підтримки та обмеженими ресурсами. До її сильних сторін належать широка система соціальних гарантій (пенсії, субсидії, допомоги) та поступова цифровізація послуг. Водночас слабкими сторонами є недостатнє фінансування, низька адресність допомоги, бюрократія та залежність від економічної ситуації й зовнішніх факторів. Швеція представляє соціал-демократичну модель із високим рівнем державної відповідальності за добробут громадян. Її сильні сторони – високі соціальні стандарти, ефективна система перерозподілу доходів, якісні освіта та медицина, а також високий рівень довіри до інституцій. До слабких сторін можна віднести високе податкове навантаження та значні витрати державного бюджету.

Отже, головна відмінність полягає в рівні ресурсного забезпечення та ефективності управління: Швеція забезпечує високий рівень соціального захисту завдяки сильній економіці та інституціям, тоді як Україна перебуває в процесі реформування і має обмежені можливості. Аналіз показав, що реалізація соціальної політики не може обмежуватися виключно діяльністю органів державної влади, оскільки складність сучасних соціальних викликів потребує консолідації ресурсів, компетенцій та

відповідальності держави, бізнесу і громадянського суспільства. У зв'язку з цим особливого значення набувають партнерські механізми взаємодії, які сприяють підвищенню ефективності соціальних програм, розширенню можливостей залучення ресурсів та забезпеченню більш повного врахування потреб населення.

Перспективою для України є запозичення ефективних механізмів адресності допомоги, прозорості та управління соціальними програмами. Для визначення релевантного стану сучасної соціальної політики України нами здійснено SWOT-аналіз сучасної соціальної політики України, де за укрупненими позиціями ми визначили її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз сучасної соціальної політики України

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Розгалужена система соціального захисту (пенсії, субсидії, допомоги)	Недостатнє фінансування соціальної сфери
Активна цифровізація послуг (Дія, електронні реєстри)	Низька адресність соціальних виплат
Підтримка з боку міжнародних партнерів	Бюрократія та складність процедур
Наявність законодавчої бази соціального захисту	Нерівний доступ до послуг у різних регіонах
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Впровадження європейських стандартів соціальної політики	Економічна нестабільність
Подальша цифровізація та автоматизація процесів	Воєнні дії та їх соціальні наслідки
Реформування системи соціального забезпечення	Зростання рівня бідності та безробіття
Підвищення адресності та ефективності витрат	Міграція населення та демографічна криза

Джерело: розроблено автором.

На основі проведеного аналізу розроблено авторську модель ефективної співпраці держави, бізнесу та громадськості для розв'язання соціальних проблем, яка ґрунтується на принципах партнерства, соціальної відповідальності, відкритості, взаємної довіри та спільної участі у виробленні й реалізації управлінських рішень. Запропонована модель передбачає розподіл функцій між суб'єктами взаємодії, поєднання фінансових, організаційних та людських ресурсів, а також формування механізмів координації, моніторингу та оцінювання результатів соціальної політики. Розроблена модель механізму ефективної співпраці держави, бізнесу та громадськості для розв’язання соціальних проблем (рис. 1) з виокремленням складових співпраці держави, бізнесу та громадськості для розв’язання соціальних проблем. Етапами реалізації механізму, візуалізованими в цій моделі, будуть наступними: визначення проблеми (на основі аналізу потреб), формування партнерства між сторонами, розробка спільного плану дій, реалізація проєктів, моніторинг та оцінка результатів (KPI).



Рис. 1. **Модель механізму ефективної співпраці держави, бізнесу та громадськості для розв'язання соціальних проблем**

Джерело: розроблено автором.

Практичне значення моделі полягає у створенні передумов для більш ефективного реагування на соціальні потреби населення, підвищення адресності соціальної підтримки, розвитку соціальних інновацій та зміцнення соціальної згуртованості. Її впровадження сприятиме підвищенню результативності державного управління у соціальній сфері, розширенню участі громадян у вирішенні соціальних проблем та формуванню стійкої системи соціального партнерства, здатної забезпечувати довгостроковий соціальний розвиток суспільства.

Таким чином можемо сформувати наші пропозиції щодо покращення механізмів реалізації соціальної політики в Україні, вони такі:

−підвищення адресності соціальної допомоги шляхом запровадження більш точних механізми оцінки доходів домогосподарств (через інтеграцію державних реєстрів і цифрові платформи), щоб допомога надавалася саме тим, хто її реально потребує, і зменшити нецільові витрати;

−подальша цифровізація та спрощення процедур надання адміністративних послуг у соціальній сфері. Цього можливо досягнути шляхом розширення електронних сервісів (наприклад, через «Дію» тощо), автоматизацію призначення виплат, що підвищить доступність послуг та дозволить мінімізувати бюрократію та зменшить корупційні ризики. Ця теза посилюється вимогами закону України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII, який визначає організаційні та правові засади системи надання соціальних послуг, принципи їх надання, повноваження суб'єктів системи та державні стандарти соціальних послуг [2], доступність і безпеку, додаємо ми як пропозицію, що зумовлена викликами і ризиками війни.

−підвищення ефективності використання ресурсів у соціальній сфері шляхом запровадження регулярного моніторингу і оцінки соціальних програм (KPI, аудит ефективності тощо) та перерозподіляти кошти на найбільш результативні заходи та скорочуючи неефективні витрати.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що соціальна політика є однією з ключових функцій державного управління, спрямованою на забезпечення соціальної справедливості, підвищення якості життя населення, захист вразливих груп та створення умов для сталого суспільного розвитку. У сучасних умовах воєнних викликів, демографічних змін і соціально-економічних трансформацій ефективність соціальної політики значною мірою залежить від здатності держави забезпечувати взаємодію всіх заінтересованих сторін у процесі вирішення суспільно значущих проблем.

Література:

1. Крушельницька Т. А., Івашов М.Ф. Світові тенденції та національні суперечності державної соціально-економічної політики на прикладі пенсійного забезпечення. Дніпро: УМСФ. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2023, № 1 (36), С. 49-57. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/v1-36-2023.DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.7.

Про соціальні послуги: закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://data.rada.gov.ua/ogd/zak/perv/text/d483536.htm?utm_source=chatgpt.com.

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Іванічева І.А. *магістрант,*
Науковий керівник: ***Бондарчук Н.В.*** *д.держ.упр., професор*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Повномасштабна збройна агресія радикально перетворила соціальний ландшафт України. Там, де раніше органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) виконували відносно рутинні адміністративні функції, сьогодні вони стоять на передньому краї боротьби з бідністю, безпритульністю і соціальною дезінтеграцією. Відтак дослідження їхньої ролі в системі соціального захисту набуває особливої ваги через три взаємопов'язаних процеси: по-перше, реформа децентралізації суттєво розширила коло соціальних повноважень на місцевому рівні; по-друге, мільйони людей опинились у ситуації вразливості, яка раніше не мала аналогів в мирний час; по-третє, між Пенсійним фондом і громадами відбувається активний перерозподіл функцій із нарахування і верифікації виплат.

Проаналізуємо функціональну роль органів місцевого самоврядування у системі соціального захисту населення України. Почнемо з нормативної основи діяльності ОМС у сфері соціального захисту. Законодавче підґрунтя соціальної функції ОМС складається з кількох рівнів. Базовим є ст. 34 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», яка безпосередньо закріплює повноваження у сфері соціального захисту та зайнятості населення. Наступним шаром є спеціальне законодавство: Закон України «Про соціальні послуги» та його редакція, вдосконалена законом № 4332-IX від 23 травня 2025 р. Документаційну методику врегульовано наказом Мінсоцполітики від 31.07.2023 № 263-Н. Масштаб практичного запиту засвідчує цифра: у травні 2025 р. понад 1 300 муніципальних службовців зібралися для обговорення новацій зазначеного закону в межах фахової мережі Асоціації міст України, і головною темою стала нова послуга соціальної адаптації ветеранів (наказ Мінсоцполітики від 11.04.2024 № 175-Н) [1].

Коло завдань, які практично вирішують ОМС у соціальній сфері, набагато ширше від суто адміністративних функцій. Громади безпосередньо впливають на якість життя

пенсіонерів, осіб з інвалідністю, багатодітних родин і переселенців через місцеві програми підтримки та субсидіювання.

Водночас ОМС виступають замовниками і організаторами соціальних послуг: супроводу в кризових ситуаціях, денного догляду, патронажної допомоги вдома, роботи кризових центрів. Ще один суттєвий функціональний пласт – верифікація і контроль адресності соціальних виплат разом із НСЗС та Пенсійним фондом. Нарешті, із масовою демобілізацією дедалі вагомішим стає напрям реінтеграції ветеранів: саме на рівні громади створюється і підтримується відповідна інфраструктура.

Жодна тема не змінила повсякденну роботу місцевого самоврядування так сильно, як внутрішнє переміщення. Четверо з п'яти мільйонів людей, що залишили свої домівки через бойові дії, сьогодні живуть у чужих громадах – і звертаються по допомогу саме туди. Офіційні дані станом на 22 жовтня 2024 р. фіксують 4 646 735 зареєстрованих ВПО, серед яких трохи більше половини (59,9%) – жінки, і приблизно кожен п'ятий – дитина (близько 906 тис. осіб) [2].

Соціальна відповідь на цей виклик будується через три напрями: облік і верифікація – аби виплати діставались тим, хто дійсно їх потребує; доступ до послуг і виплат – з урахуванням специфіки людей, що опинились у незнайомому місці; і, нарешті, сприяння у пошуку житла і роботи, без якого будь-яка фінансова підтримка залишається тимчасовим пластиром.

Кожна гривня соціальних видатків коштує державі й платникам податків, а отже, питання їхнього цільового використання є принципово важливим. Дані 2024 р. виглядають досить тривожно: за підсумками 6 029 виїзних перевірок, які НСЗС провела разом із органами соціального захисту і представниками громад, у понад 79% випадків людини за вказаною адресою реєстрації просто не виявилося [3]. Це не дрібна статистична похибка – це системне явище, що потребує серйозної відповіді. Вирішення проблеми лежить не в нарощуванні кількості перевірок, а в побудові цифрової архітектури обліку, де ОМС стають ключовим вузлом верифікації: саме місцевий службовець знає своїх мешканців безпосередньо, а не через дистанційний реєстр.

Соціальний захист – це не лише адміністративна функція, а й серйозне бюджетне навантаження. Держава визнає зростаючі потреби, адже видатки на захист осіб з інвалідністю у 2025 р. збільшено на 300 млн грн відносно 2024-го [4].

Проте значна частина реального тягаря лягає безпосередньо на місцеві бюджети – передусім через потребу фінансувати програми для ВПО і ветеранів, які не завжди повністю покриваються субвенціями з державного бюджету. Особливістю поточного стану є те, що ОМС фінансують першочергові соціальні потреби навіть у ситуації обмежених ресурсів, і це змушує їх активніше залучати міжнародну грантову підтримку та будувати партнерства з донорськими організаціями.

Щоб унаочнити, як соціальна функція ОМС реалізується на практиці, варто звернутись до досвіду Сумської міської ради. Тут Департамент соціального захисту населення не обмежився традиційним вікном прийому, а запустив власне систематичне дослідження реальних потреб переселенців. Протягом 2025 р. фахівці опитали 753 особи: безпосередньо на прийомі у Громадській приймальні – 155, під час евакуаційних заходів – 190, і телефоном – 409 [5].

Ситуація, що проявилась, є характерною для більшості приймаючих громад: найгостріші запити стосуються не матеріальної допомоги сам по собі, а соціальної інтеграції та навігації в незнайомій системі адміністративних і соціальних послуг. Цей приклад демонструє: ефективна муніципальна соціальна робота – це щонайменше наполовину аналітика і діагностика, а не лише виконання нормативних приписів.

Окремої уваги заслуговує новий і стрімко зростаючий напрям роботи органів місцевого самоврядування – реінтеграція ветеранів війни. Станом на серпень 2025 р. лише у Полтавській області нараховувалось 58 899 ветеранів, серед них 7 469 осіб з інвалідністю внаслідок війни та 8 869 членів сімей загиблих захисників [6]. Ці цифри красномовно

ілюструють масштаб завдання, яке постає перед кожною приймаючою громадою. Відповіддю на цей виклик стали комплексні програми підтримки ветеранів і членів їхніх сімей, які ОМС ухвалюють на рівні громад.

До прикладу, Дубовиківська територіальна громада затвердила Комплексна програма підтримки ветеранів війни, членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, а також загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України на 2025–2029 роки.; Фастівська міська громада прийняла аналогічну програму на 2025–2028 рр. [7]. Паралельно Всеукраїнська асоціація громад реалізує проєкт «Громади – ветеранам: підвищення спроможності системи ОМС у ветеранській сфері – 2025» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження», що охоплює розвиток практик реінтеграції на рівні конкретних громад [8]. Таким чином, ветеранська тематика стає самостійним і системним напрямом соціальної роботи ОМС – поряд із підтримкою ВПО і традиційними функціями захисту вразливих верств.

Здатність органів місцевого самоврядування виконувати розширений обсяг соціальних повноважень прямо залежить від стану місцевих бюджетів. За даними порталу «Децентралізація», у 2024 р. місцеві бюджети України акумулювали 451,1 млрд грн доходів загального фонду – зростання лише на 2,1% порівняно з 2023 р., що в умовах значної інфляції означає реальне скорочення фінансових ресурсів [9]. Натомість соціальні зобов'язання громад суттєво зросли. Аналітики фіксують, що місцеві бюджети дофінансовують делеговані соціальні повноваження власними коштами, компенсуючи недостатність субвенцій із державного бюджету.

Суттєвим фінансовим ударом стало вилучення військового ПДФО у 2023 р., яке змусило ОМС переглядати бюджети і шукати нові джерела доходів [9]. У цьому контексті показово, що станом на кінець грудня 2025 р. 97% місцевих бюджетів було затверджено вчасно – що свідчить про збереження базової бюджетної дисципліни навіть в умовах воєнного стану [10].

Водночас громади, що перебувають у безпосередній близькості до зони бойових дій, формують доходи в принципово складніших умовах через скорочення підприємницької активності та зайнятості, і саме вони найбільше потребують вирівнювальних механізмів і зовнішньої підтримки.

Якими мають бути наступні кроки, добре видно з уже накресленої логіки реформ. Незавершеним залишається перерозподіл повноважень між ОМС і Пенсійним фондом: частина функцій з адміністрування виплат іще не дійшла до рівня громад, хоча саме там найзручніше і найдоцільніше їх виконувати. Паралельно назріла повноцінна цифровізація соціальних послуг: електронний реєстр отримувачів, онлайн-запис і верифікація через Дію – не розкіш, а інструмент, що знижує ризики зловживань і підвищує швидкість реагування.

Окремим пріоритетом залишається розбудова ветеранських сервісів безпосередньо в громадах – на виконання наказу Мінсоцполітики від 11.04.2024 № 175-Н. І нарешті, дієвою відповіддю на фрагментованість соціальної допомоги може стати лише краща координація між ОМС, НССС, Пенсійним фондом і некомерційними організаціями.

Література:

1. Асоціація міст України. Надання соціальних послуг за новим Законом. 2025. URL: https://www.auc.org.ua/novyna/nadannya-socialnyh-poslug-za-novym-zakonom (дата звернення: 19.09.2026)

2. РБК-Україна. Переселенці в Україні — статистика на 2024 рік. 22.10.2024. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-ukrayini-pereselentsiv-i-de-naybilshe-1729603384.html (дата звернення: 19.09.2026)

3. Національна соціальна сервісна служба України. Перевірки фактичного місця проживання/перебування ВПО за 2024 рік. 2025. URL:

https://nssu.gov.ua/news/perevirky-faktychnoho-mistsia-prozhyvanniaperebuvannia-vpo-za-2024-rik (дата звернення: 19.09.2026)

4. Міністерство фінансів України. Видатки на соціальний захист осіб з інвалідністю у 2025 р. збільшено на 300 млн грн порівняно з 2024 р. 2024. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/derzhbiudzhet-2025_vidatki_na_sotsialnii_zakhist_osib_z_invalidnistiu_zbilsheno_na_300_mln_grn_porivniano_z_2024_rokom-4939 (дата звернення: 19.09.2026)

5. Департамент соціального захисту населення Сумської міської ради. Потреби ВПО Сумської тергромади: що показало дослідження. 2026. URL: https://dszn.smr.gov.ua/potreby-vpo-sumskoyi-tergromady-shho-pokazalo-doslidzhennya/ (дата звернення: 19.09.2026)

6. Полтавська обласна рада. Проєкт рішення пленарного засідання щодо Комплексної програми підтримки ветеранів на 2025–2027 роки. 2025. URL: https://media.poda.gov.ua/docs/kpxlry5y/proect_zz01122025p.pdf (дата звернення: 19.09.2026)

7. Миколаївська обласна рада. Комплексна програма соціальної підтримки ветеранів війни та членів їхніх сімей в Миколаївській області на 2025–2027 роки. 2024. URL: https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decreeProject/173892179667a5d744a8221.pdf (дата звернення: 19.09.2026)

8. Всеукраїнська асоціація громад. Проєкт «Громади — ветеранам: підвищення спроможності системи ОМС у ветеранській сфері — 2025». 2025. URL: https://communities.org.ua/gromady-veteranam/ (дата звернення: 19.09.2026)

9. Портал «Децентралізація». Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. 2025. URL: https://decentralization.ua/news/19387 (дата звернення: 19.09.2026)

10. Кабінет Міністрів України. Затверджено 97% місцевих бюджетів: майже всі громади мають фінансову основу на 2026 рік. 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-97-mistsevykh-biudzhetiv-maizhe-vsi-hromady-maiut-finansovu-osnovu-na-2026-rik (дата звернення: 19.09.2026)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Калілей Х.Й., *магістрант*
Науковий керівник: ***Сиченко В.В.,*** *д.держ.упр., професор*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах обмеженості публічних фінансів, спричиненої воєнними викликами та економічною нестабільністю, спроможність органів публічної влади раціонально формувати, розподіляти й контролювати фінансові ресурси стає визначальним чинником якості державної політики та сталого розвитку територій.

Теоретичне підґрунтя дослідження управління фінансовими ресурсами закладено в працях учених, які досліджують цю проблематику як на рівні суб'єктів господарювання, так і на рівні публічних інституцій.

На основі аналізу наукових джерел управління фінансовими ресурсами в публічному управлінні доцільно розглядати як цілісну систему цілеспрямованих управлінських дій органів публічної влади, спрямованих на формування, мобілізацію, розподіл ефективне використання та контроль за рухом грошових коштів з метою забезпечення виконання функцій держави та задоволення суспільних потреб [1,2]. На відміну від управління фінансовими ресурсами підприємства, де основним критерієм ефективності є прибутковість, у публічному секторі визначальними є критерії соціальної результативності, законності , прозорості та підзвітності використання коштів.

До основних функцій управління фінансовими ресурсами в публічному управлінні належать: плановано-прогностична (формування бюджетів і фінансових планів), розподільча (алокація коштів між рівнями бюджетної системи та напрямами використання), контрольна (моніторинг цільового й ефективного витрачання коштів) та регулятивна (використання фінансових інструментів для впливу на соціально-економічні процеси). Реалізація цих функцій ґрунтується на принципах законності, збалансованості, ефективності, прозорості, публічності та відповідальності [2].

Особливого значення в сучасних умовах набуває інституційний вимір управління публічними фінансами, що передбачає розмежування повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування, формування дієвих механізмів міжбюджетних відносин, а також розвиток фінансової спроможності територіальних громад. Як зазначає Н. Б. Косаревич, слабкість інституційного забезпечення, непослідовність державної політики та обмежена дохідна база місцевих бюджетів залишаються серед основних загроз ефективному управлінню фінансовими ресурсами територіальних громад [2].

Узагальнення теоретичних засад управління фінансовими ресурсами в системі публічного управління дозволяє розглядати це явище як складну, багаторівневу систему, що поєднує економічний, інституційний та управлінський виміри. Ефективність управління фінансовими ресурсами публічного сектору визначається якістю інституційного середовища, дотриманням принципів прозорості й підзвітності, а також спроможністю органів публічної влади до стратегічного фінансового планування.

Література:

1. Кліманський А.Г. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-31

2. Косаревич Н. Б. Інституційні засади управління фінансами територіальних громад: тенденції, загрози та імперативи державної політики. Державне будівництво. 2025. № 1 (37). С. 372–384. DOI: https://doi.org/ 10.26565/1992-2337-2025-1-27

ДІЯЛЬНІСТЬ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «РІШУЧІ СЕРЦЯ» В УМОВАХ ВІЙНИ ЗАДЛЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ГРОМАДИ

Калініна Т.А., *магістрантка*
Науковий керівник: ***Мунько А.Ю.,*** *к.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Повномасштабна війна принципово змінила умови функціонування територіальних громад України. Окрім безпосередніх безпекових загроз, громади зіткнулися з масштабним переміщенням населення, зростанням соціальних потреб, порушенням звичних механізмів отримання послуг, психологічним навантаженням на дітей і дорослих, необхідністю швидкого переналаштування системи соціальної підтримки. У таких умовах поряд із державними та органами місцевого самоврядування особливого значення набули благодійні фонди, громадські організації та волонтерські ініціативи.

У цьому контексті показовою є діяльність Благодійної організації «Благодійного фонду «Рішучі серця»» (БФ «Рішучі серця»), яка працює у Дніпрі та орієнтує значну частину своєї діяльності на підтримку внутрішньо переміщених осіб і соціально вразливих категорій населення. Організація офіційно зареєстрована 9 серпня 2022 року, має статус неприбуткової організації, а її основним видом діяльності визначено надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання [0].

Діяльність фонду доцільно розглядати не як сукупність окремих благодійних акцій, а як поступове формування комплексу соціальної підтримки населення в умовах війни. Одним із найбільш сталих напрямів є допомога внутрішньо переміщеним особам, які проживають у м. Дніпрі.

Організація надає допомогу ВПО, соціально незахищеним верствам населення серед переміщених осіб, а також забезпечує гуманітарну підтримку місць тимчасового проживання ВПО [1]. Практичне значення такого напряму полягає не лише в матеріальному забезпеченні людини. Для ВПО доступ до продуктів, предметів гігієни та інших необхідних речей є одним із чинників стабілізації повсякденного життя після вимушеного переміщення. При цьому важливим аспектом є організація допомоги відповідно до наявних ресурсів та визначених категорій отримувачів.

Актуальність цього напряму зберігається і у 2026 році. У вересні 2026 року повідомлялося про відновлення щотижневої реєстрації на отримання продуктових наборів для вразливих категорій ВПО у Дніпрі. Умови отримання допомоги передбачали, зокрема, проживання та реєстрацію внутрішньо переміщеної особи у місті, а також обмеження щодо повторного отримання допомоги в межах відповідної програми [1]. Тобто, гуманітарне реагування перестає бути короткостроковим явищем і перетворюється на регулярний елемент соціальної підтримки окремих груп населення.

Важливою характеристикою діяльності благодійного фонду є використання партнерського підходу. БФ «Рішучі серця» взаємодіє з іншими організаціями та міжнародними структурами, що дає змогу розширювати обсяг допомоги та охоплення цільових груп. Зокрема, йдеться про співпрацю з Міжнародною організацією з міграції в Україні, у межах якої було забезпечено два шелтери для ВПО необхідними речами побутового та соціального призначення [2].

Партнерська взаємодія простежується і в забезпеченні продуктової допомоги. У 2023 році представники Української асоціації лікарів амбулаторної медицини повідомляли про отримання та передачу продуктової допомоги за участю БФ «Рішучі серця» та Української федерації банків продовольства. Допомога, зокрема спрямовувалася до багатодітних родин та пацієнтів онкологічного центру Дніпра [1]. Отже, фонд у цьому випадку виконує не лише функцію безпосереднього надавача допомоги, а й функцію своєрідної ланки між ресурсами донорів, партнерських організацій та конкретними отримувачами. Саме така мережева взаємодія є важливою характеристикою сучасного громадського управління в умовах кризи.

Особливої уваги заслуговує зміна характеру діяльності фонду у 2025–2026 роках. Поряд із традиційною гуманітарною підтримкою організація почала реалізовувати проєкти, спрямовані на розвиток людського потенціалу та адаптацію населення до нових умов.

Показовим прикладом є проєкт із Хібукі-терапії для дітей із родин військовослужбовців, ветеранів та ВПО. У липні 2026 року в Дніпрі стартували відповідні заняття, які реалізує БФ «Рішучі серця». Проєкт став одним із переможців конкурсу проєктів громадських об’єднань у межах Програми розвитку місцевого самоврядування на 2026–2030 роки та отримав фінансову підтримку міського бюджету [1]. Важливо, що такий напрям діяльності не слід розглядати лише як окрему психологічну ініціативу. У ширшому контексті він демонструє зміну самої логіки благодійної діяльності но створення умов для відновлення соціального та емоційного потенціалу людини. Для територіальної громади це має принципове значення. Соціальна стійкість формується не тільки завдяки наявності матеріальних ресурсів, а й через здатність людей адаптуватися, підтримувати соціальні зв’язки, користуватися послугами та брати участь у житті громади.

У 2025 році БФ «Рішучі серця» реалізовував громадські ініціативи «Основи штучного інтелекту для освіти» та «Основи штучного інтелекту для посадових осіб місцевого самоврядування». Їх метою було ознайомлення учасників із базовими

можливостями штучного інтелекту та його практичним використанням в освіті й місцевому самоврядуванні [3]. Змістовно цей напрям відрізняється від класичної моделі благодійності. Йдеться вже не про передачу матеріального ресурсу, а про формування нових компетентностей. У воєнних умовах це особливо важливо, оскільки цифрові технології можуть сприяти підтриманню безперервності освітнього процесу, оптимізації адміністративних процедур, підготовці навчальних матеріалів та підвищенню продуктивності праці. Водночас важливо відзначити, що діяльність фонду у цій сфері фактично перетинається із завданнями розвитку людського капіталу територіальної громади. Такий підхід розширює традиційне розуміння благодійності та наближає її до інструментів соціального розвитку.

У цьому сенсі благодійні організації можуть виступати одним із суб'єктів локальної політики, не підміняючи органи публічної влади, а доповнюючи їхні можливості. Особливо це актуально в умовах війни, коли потреби населення змінюються швидше, ніж традиційні управлінські процедури здатні на них реагувати.

Війна фактично стимулювала професіоналізацію частини громадського сектору. Благодійна організація повинна одночасно реагувати на актуальні потреби, дотримуватися вимог фінансової та організаційної дисципліни, шукати партнерів і створювати проєкти, здатні відповідати на довгострокові виклики.

Література:

1. БО «БФ «Рішучі серця»». Офіційна сторінка організації. URL: https://www.facebook.com/strong.minded.hearts.

2. Мунько А.Ю., Лоба О.В. Аспекти стратегічного менеджменту в неурядових організаціях у сфері підтримки ВПО: досвід БФ «Рішучі серця». Публічне адміністрування та національна безпека. 2025. № 8. URL : https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-8-11318.

3. Освітяни Дніпра опановують штучний інтелект у межах міських громадських ініціатив. Дніпровська міська рада. 2026. URL: https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/82874/osvityani-dnipra-opanovuyut-shtuchnij-intelekt-u-mezhah-miskih-gromadskih-iniciativ.

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Карамушка Ю.М., *старший викладач*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Жоден орган влади не працює у вакуумі. Рішення, ухвалені без урахування думки тих, кого вони стосуються, рідко виявляється життєздатними. Рано чи пізно виникає опір, недовіра або просто ігнорування нових правил на місцях. Саме тому громадська участь останніми роками перестала бути «факультативним» доповненням до публічного управління й перетворилася на один із критеріїв якості. Особливо помітно це на рівні територіальних громад, де рішення органів місцевого самоврядування напряму впливають на повсякденне життя людей, а отже, і зворотній зв'язок із ними має бути не декларативним, а реальним.

У науковому дискурсі це питання розглядається під різними кутами. Так, автори підходять до проблеми через призму комунікації, а саме аналізують інформаційно-комунікаційні інструменти врядування в Україні. Вони наголошують, що прозорий інформаційний обмін між владою та суспільством є необхідною передумовою формування суспільної довіри, забезпечення відкритості управлінських процесів і залучення громадян до прийняття публічно-управлінських рішень [1].

Грузд М. розглядає проблему з позиції функціонування об'єднаних територіальних громад, акцентуючи увагу на практичних аспектах реалізації механізмів громадської участі. Автор зазначає, що формальна наявність таких інструментів, як громадські слухання, органи самоорганізації населення та бюджет участі, не завжди забезпечує їхню результативність. Визначальним чинником ефективності взаємодії виступає не лише нормативно-правове забезпечення, а й готовність органів місцевого самоврядування до конструктивного діалогу з громадськістю, врахування її інтересів та реального залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень.

Цифровий аспект взаємодії органів публічної влади з громадськістю досліджують Карамишев Д та Дзюндзюк В., які розглядають концепцію «громадська участь 2.0» у контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення. Особливу увагу приділено використанню цифрових інструментів громадської участі, зокрема електронних петицій, онлайн-консультацій та цифрових платформ партисипаторного бюджетування. Застосування таких інструментів сприяє розширенню можливостей залучення громадян до процесів публічного управління, забезпеченню безперервності комунікації та подоланню територіальних обмежень участі [3].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити три взаємопов'язані складові взаємодії органів публічної влади з громадськістю: інформаційно-комунікаційну, інституційну та цифрову. Інформаційно-комунікаційна забезпечу відкритість діяльності органів публічної влади та доступ громадян до інформації. Інституційна визначає організаційні форми й механізми залучення громадськості до формування та реалізації управлінських рішень Цифрова складова розширює можливості громадської участі завдяки використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та електронних сервісів.

З позиції забезпечення ефективності публічного управління залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень має важливе практичне значення. Насамперед врахування інтересів і потреб територіальних громад сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню ризиків виникнення суспільних конфліктів та формуванню сприятливих умов для їх реалізації. Водночас безпосередня участь громадян у процесах обговорення та прийняття рішень створює передумови для зміцнення довіри до органів публічної влади, підвищенню їхньої підзвітності та посилення відповідальності за результати управлінської діяльності. Крім того, механізми громадської участі забезпечують додаткові можливості своєчасного виявлення проблем територіального розвитку, визначення пріоритетних потреб населення та врахування громадської думки під час формування й реалізації публічної політики.

Але не треба забувати, що результативність взаємодії органів публічної влади з громадськістю залежить від низки організаційних, інституційних і технологічних чинників. Зокрема, використання цифрових інструментів громадської участі супроводжується ризиками цифрової нерівності, пов'язаними з відмінностями в рівні цифрової грамотності населення та доступного інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Не менш важливою проблемою залишається формальний характер окремих механізмів громадської участі, коли проведення консультацій не супроводжується належним урахуванням пропозицій громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність комплексного поєднання традиційних і цифрових форм взаємодії, забезпечення їх доступності та створення дієвих механізмів зворотного зв'язку.

Отже, взаємодію органів публічної влади з громадськістю доцільно розглядати як невід'ємну складову сучасної системи публічного управління, що ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, партнерства та підзвітності. Її ефективність визначається не лише наявністю відповідних інституційних і цифрових інструментів, а насамперед спроможністю органів публічної влади забезпечувати послідовну реалізацію

взаємопов'язаних процесів інформування, залучення громадян, урахування їхніх пропозицій та здійснення зворотного зв'язку.

Література:

1. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно- комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. Публічне адміністрування та публічне управління. 2023. № 1(36). С. 10-17.

2. Грузд М. Активізація громадської участі в управлінні розвитком об'єднаних територіальних громад. Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series. 2022. № 25 (53). С. 57–65.

3. Карамишев Д., Дзюндзюк В. Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції «громадська участь 2.0» у повоєнне відновлення в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 2(63). С. 84–98

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ

Касяненко В.А., *магістрант*
Науковий керівник: ***Трещов М.М.****, д.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Модернізація освітньої сфери України зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління професійним розвитком педагогічних працівників. Динамічні зміни змісту освіти, цифровізація освітнього середовища, поширення нових педагогічних технологій, трансформація підходів до оцінювання результатів навчання та необхідність функціонування освіти в умовах тривалих суспільних викликів актуалізують потребу у формуванні системи безперервного професійного розвитку педагогів. У цьому контексті післядипломна педагогічна освіта набуває значення не лише як механізм оновлення професійних компетентностей, а й як складова публічного управління розвитком людського потенціалу держави.

Закон України «Про освіту» визначає післядипломну освіту як складову освіти дорослих, спрямовану на набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої освіти та практичного досвіду. Водночас професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників передбачає постійну самоосвіту, участь у програмах підвищення кваліфікації та інші види професійного зростання [1]. Такий підхід змінює традиційне розуміння післядипломної освіти, адже вона має розглядатися не як періодичне проходження окремих курсів, а як безперервний процес професійного розвитку, який потребує відповідного організаційного, нормативного, фінансового та інформаційного забезпечення.

Важливим елементом сучасної системи є диверсифікація форм професійного розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» передбачає можливість підвищення кваліфікації за різними видами та формами, що створює передумови для індивідуалізації професійної траєкторії педагогічного працівника [2]. Отже, управління системою післядипломної педагогічної освіти має орієнтуватися на поєднання інституційного навчання, практикоорієнтованих програм, самоосвіти, професійних спільнот, наставництва та інших форм розвитку компетентностей.

Актуальність такого підходу посилюється сучасними трансформаціями публічної політики у сфері професійного розвитку педагогічних працівників. Міністерство освіти і науки України винесло на громадське обговорення проєкт Концептуальних засад

безперервного професійного зростання педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Документ передбачає комплексне бачення професійної траєкторії педагога, що охоплює підготовку, входження в професію, професійний розвиток, професійну підтримку та кар'єрну траєкторію [3]. Сам факт розроблення такого документа свідчить про поступовий перехід від фрагментарного підходу до системної державної політики у сфері професійного зростання педагогів.

Управління розвитком системи післядипломної педагогічної освіти доцільно розглядати як комплекс цілеспрямованих управлінських дій суб'єктів публічного управління та інституцій освіти, спрямованих на забезпечення відповідності професійного розвитку педагогічних працівників актуальним потребам суспільства, держави, освітніх закладів і самих педагогів. Такий підхід передбачає не лише організацію навчального процесу, а й визначення стратегічних пріоритетів, моніторинг потреб педагогічних працівників, формування змісту освітніх програм, забезпечення якості послуг, розвиток цифрової інфраструктури та оцінювання результативності професійного розвитку.

Особливого значення набуває перехід від моделі «навчання за встановленим переліком курсів» до моделі управління індивідуальними професійними траєкторіями. Педагогічний працівник має отримувати можливість обирати зміст, форму, тривалість і темп професійного розвитку відповідно до власних професійних потреб та завдань закладу освіти. Відповідно, заклади післядипломної педагогічної освіти повинні бути здатними оперативно реагувати на зміни попиту, оновлювати освітні програми та забезпечувати їх практичну спрямованість.

Одним із ключових напрямів модернізації є цифровізація післядипломної освіти. Використання дистанційних і змішаних форматів дозволяє розширити доступ педагогічних працівників до професійного розвитку незалежно від місця проживання та роботи. Водночас цифровізація не повинна обмежуватися переведенням традиційних лекцій в онлайн-формат. Управлінське завдання полягає у створенні повноцінного цифрового освітнього середовища, яке забезпечує інтерактивність, практичну спрямованість навчання, професійну комунікацію, зворотний зв'язок та моніторинг результатів.

Водночас подальше вдосконалення системи потребує посилення її орієнтації на результати. Результативність післядипломної педагогічної освіти доцільно оцінювати не лише кількістю педагогічних працівників, які пройшли навчання, кількістю виданих документів чи обсягом опанованих кредитів, а передусім змінами у професійних компетентностях та практичній діяльності педагогів. Такий підхід потребує запровадження системи моніторингу, яка поєднуватиме оцінювання задоволеності учасників, рівня сформованих компетентностей, практичного використання отриманих знань і довгострокового впливу професійного розвитку на освітні результати [4].

Важливою передумовою модернізації є також посилення взаємодії між державними та регіональними органами управління освітою, закладами післядипломної педагогічної освіти, закладами загальної середньої освіти та безпосередньо педагогічними працівниками. Така взаємодія дає можливість узгоджувати державні та регіональні пріоритети з реальними потребами освітньої практики. Для регіонального рівня це означає необхідність формування системи постійного моніторингу кадрових потреб, визначення перспективних напрямів професійного розвитку та оновлення змісту програм.

Таким чином, управління розвитком системи післядипломної педагогічної освіти в умовах модернізації освітньої сфери має ґрунтуватися на принципах системності, безперервності, індивідуалізації, цифровізації, практичної спрямованості, партнерства та орієнтації на результат. Перспективним напрямом є формування цілісної моделі управління професійним розвитком педагогів, у межах якої заклади післядипломної освіти виконують не лише функцію провайдерів освітніх послуг, а й роль регіональних центрів професійного розвитку, методичної підтримки, поширення інновацій та координації професійних спільнот.

Література:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19.

2. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF.

3. Концептуальні засади професійного зростання педагогічних працівників: старт громадського обговорення. Міністерство освіти і науки України. 2025. URL: https://mon.gov.ua/news/kontseptualni-zasady-profesiinoho-zrostannia-pedahohichnykh-pratsivnykiv-start-hromadskoho-obhovorennia.

4. Родименко І., Базилевська О., Гарнюк Л. Розвиток професійної компетентності вчителя у процесі підвищення кваліфікації. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія «Філософія. Педагогіка». 2023. № 1 (4). С. 93–99. URL: https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pp/article/download/109/103.

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ У СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ

Кравцова А. М. *магістрант, державний службовець*
Науковий керівник: ***Бондарчук Н.В****., д. держ. упр., професор*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасна система соціальних послуг в Україні розвивається під впливом децентралізації, війни, міграційних процесів і появи нових вразливих груп населення, причому сільські громади відчувають ці виклики найгостріше − через розпорошеність населених пунктів, віддаленість від адміністративних центрів і брак кадрів та коштів. За таких обставин органам місцевого самоврядування недостатньо просто підтримувати наявні сервіси − треба вчасно вловлювати нові запити мешканців і перебудовувати під них управлінські рішення. Основу для цього закладає Закон України «Про соціальні послуги», який визначає: послуга потрібна не сама по собі, а для запобігання складним життєвим обставинам чи пом’якшення їх наслідків, і саме з’ясування реальних потреб громади має передувати рішенням про те, які установи утримувати чи які послуги розвивати [1].

У науковій літературі П. Петровський та М. Обіход розглядають територіальну громаду як ключову ланку розвитку соціальних послуг для дітей і сімей з дітьми, наголошуючи, що децентралізація вимагає перегляду самих управлінських підходів, а не просто передачі повноважень на місця [2]. Т. Терещенко йде далі й розкладає організаційно-управлінський механізм надання соціальних послуг на чотири взаємопов’язані складові зображені на рисунку 1 [3, с. 90]. Разом ці дві роботи дають підставу говорити про громаду не як про адміністративну одиницю на карті, а як про простір, де соціальна політика фактично формується й реалізується.



Рис. 1. **Складові організаційно-управлінського механізму надання соціальних послуг.**

Це формує основу для дієвого інструменту управління − визначення соціальних потреб громади. Процес полягає у постійному зборі та інтерпретації інформації про вразливі верстви населення та сім'ї у кризових ситуаціях, що дозволяє чітко зрозуміти, якого саме виду допомоги вони потребують. Згідно з чинним порядком, результати визначення потреб мають враховуватися при плануванні соціально-економічного розвитку громади, а також при визначенні заходів і ресурсів, необхідних для прогресу соціальної підтримки [4]. Для сільських громад цей механізм особливо важливий: загальна статистика по району чи області часто не відображає специфічних потреб мешканців невеликого віддаленого села, і без окремого аналізу на рівні громади ці потреби залишаються непоміченими.

Соціальний менеджмент і кейс-менеджмент сьогодні визначають, як саме держава реагує на потреби конкретної людини, а не громади «в цілому». Постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2026 р. № 64 закріпила цей принцип нормативно, встановивши порядок надання соціальної допомоги та підтримки, здійснення супроводу клієнта та планування кадрового забезпечення [5]. Постанова наділяє орган місцевого самоврядування обов'язками визначення потреб територіальної громади, організації виявлення вразливих категорій населення, здійснення соціального супроводу та забезпечення гарантованим пакетом соціальної підтримки [5]. Т. Терещенко також наголошує на необхідності персоніфікованого та орієнтованого на людину підходу у процесі надання соціальної підтримки, синхронізуючи ефективність управлінського механізму з урахуванням соціальних потреб населення територіальної громади та потреб конкретних отримувачів [3, с. 93–94].

Кадрова спроможність сільських громад – це питання, яке часто недооцінюють, хоча саме від нього залежить, чи буде проблема виявлена вчасно. Порядок визначення соціальних потреб, затверджений наказом Мінсоцполітики України від 19.04.2023 № 130-Н, дає методичний інструментарій для такої оцінки [4]. Але одного інструментарію недостатньо, якщо в громаді фізично бракує працівників соціальних служб чи соціальних менеджерів. Постанова № 64 намагається розв'язати цю проблему через норматив: один фахівець із соціальної роботи на 10 тис. мешканців громади, із вимогою того, що один спеціаліст веде не більше 10 випадків протягом місяця; штатну чисельність може бути розширено, а за частки вразливих груп населення понад 20 відсотків її збільшення є обов'язковим [5].

Окремим проблемним питанням є територіальна доступність послуг. Регулярний транспорт до адміністративного центру громади є не скрізь, а спеціалізованих надавачів послуг на місці часто просто немає. Чинне законодавство про соціальні послуги визначає основні засади доступності допомоги незалежно від місця проживання отримувача [1], проте практична реалізація цього принципу залишається неоднорідною. Мобільні форми роботи, виїзне обслуговування та дистанційне консультування виглядають тут не як допоміжний захід, а як основний реалістичний спосіб довести послугу до людини, а не чекати, поки людина сама дістанеться до неї.

Цифровізація публічного управління частково знімає цю територіальну проблему. У дослідженні О. Лащенко та Д. Білої щодо впровадження електронного документообігу обґрунтовано, що цифрові інструменти оптимізують управлінські процеси, зменшують адміністративне навантаження та сприяють підвищенню ефективності функціонування системи соціальних послуг [6, с. 38–39]. Для громад, віддалених від великих центрів, це означає менше залежності від фізичної відстані до чиновника чи спеціаліста. Але є й зворотний бік − люди похилого віку та ті, особи з обмеженим доступом до мережі Інтернет опиняються під загрозою випасти із системи, якщо вона стане виключно цифровою. Тому реалістична модель для сільських територій − це не заміна одного каналу іншим, а їх поєднання: центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), старости, соціальні працівники та мобільні бригади як паралельні точки доступу до підтримки.

Недержавний сектор – це ресурс, яким невеликі громади часто нехтують через брак досвіду взаємодії з ним. А. Камбур у роботі про напрями та форми взаємодії недержавного сектору із системою соціальних послуг територіальних громад окремо виділяє соціальне партнерство та соціальне замовлення як механізми, що розширюють можливості громади без нарощування власної інфраструктури [7]. Фактично йдеться про залучення громадських і благодійних організацій, фізичних осіб-підприємців та інших суб'єктів там, де громаді невигідно чи неможливо утримувати власну комунальну установу.

Із цієї ж логіки випливає доцільність міжмуніципального співробітництва. Жодна невелика громада не зобов'язана − і часто фізично не може − самостійно закрити весь спектр спеціалізованих соціальних послуг. Постанова № 64 прямо передбачає можливість організації забезпечити надання соціальних послуг із застосуванням механізмів міжмуніципального співробітництва [5], що дозволяє кільком громадам об'єднати ресурси: створити спільну службу, сформувати мобільну команду або спільно найняти вузького спеціаліста, якого невигідно тримати в штаті кожної окремої громади.

Окремий блок питань − воєнні виклики, які для частини громад стали щоденною реальністю, а не гіпотетичним сценарієм. Йдеться про громади поблизу зон бойових дій або ті, що забезпечили прихисток великій кількості евакуйованого населення, тут додається:

- кризове реагування,
- соціальний супровід,
- психологічна підтримка,
- догляд та інтеграція вразливих груп.

Постанова № 64 передбачає для таких випадків окремі підходи до визначення потреб громади та організації соціальних послуг під час дії особливого правового режиму в Україні чи в окремих її місцевостях [5]. Оцінити, як ці механізми працюють на практиці, можна керуючись Постановою КМУ № 449 [8]. Саме такий інструмент дозволяє перевірити, чи система справді встигає перебудовувати пріоритети за зміни безпекової ситуації, а не лише формально декларує таку здатність.

Отже, сільській громаді не потрібно більше установ − їй потрібне ефективніше управління наявними ресурсами. Кадри, цифровізація, партнерство з громадськими організаціями та сусідніми громадами працюють лише в комплексі, а не поодинці. І головний орієнтир тут один − послуга повинна наближатися до людини, а не людина до послуги.

Література:

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

2. Петровський П. М., Обіход М. М. Теоретико-методичні засади публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в місцевих територіальних громадах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 4 (60). С. 68–76. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-68-76.

3. Терещенко Т. Організаційно-управлінський механізм надання соціальних послуг у сучасних умовах. *Університетські наукові записки.* 2025. № 3 (105). С. 81–97. DOI: https://doi.org/10.37491/UNZ.105.6.

4. Про затвердження Порядку визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах : наказ Міністерства соціальної політики України від 19.04.2023 № 130-Н. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1169-23#Text

5. Деякі питання організації надання соціальних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2026 № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64-2026-%D0%BF

6. Лащенко О., Біла Д. Впровадження електронного документообігу в системі публічного управління соціальними послугами. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 4. С. 29–41. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1146/1121

7. Камбур А. В. Недержавний сектор у системі соціальних послуг територіальних громад: напрями та форми взаємодії. *Публічне управління та соціальна робота.* 2026. Т. 1. С. 127–132. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-18.

8. Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 449. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-%D0%BF#Text

ОБ'ЄКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ І ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Крушельницька Т.А., *д. держ. упр., професорка*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Цифровізація і цифрова трансформація є серед ключових напрямів модернізації системи державного управління та державної служби в Україні. Її значення суттєво зросло в умовах воєнного стану, коли виникла необхідність забезпечення безперервності функціонування органів державної влади, оперативного надання адміністративних послуг, дистанційної взаємодії між органами влади та громадянами, а також підвищення ефективності управлінських процесів. В умовах протистояння викликам війни цифровізація державної служби розглядається не лише як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а як комплексна цифрова трансформація управлінської діяльності, що охоплює організаційні, кадрові, інформаційні та сервісні складові.

Цифрова трансформація державної служби передбачає системні зміни в діяльності органів державної влади шляхом використання цифрових технологій, електронних сервісів, автоматизованих систем управління та інструментів аналізу даних. Одним із головних завдань цифрової трансформації є формування сучасної сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян та бізнесу. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифрова екосистема «Дія», яка забезпечує доступ до державних послуг та електронних документів через єдиний цифровий простір. Станом на сьогодні портал та застосунок «Дія» об'єднують сотні державних сервісів та мільйони користувачів, що свідчить про успішність цифровізації державного сектору.

У сфері державної служби можна виділити декілька основних об'єктів цифровізації та цифрової трансформації. Насамперед об'єктом цифровізації є управлінські організаційні процеси в органах державної влади і документообіг. Цифровізація уможливлює електронний документообіг, прискорює підготовку та погодження управлінських рішень, використання систем електронної взаємодії органів виконавчої влади, цифровий моніторинг виконання завдань та управління проєктами. Перехід від паперових процедур до електронних сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, зменшенню адміністративних витрат та підвищенню прозорості діяльності державних органів. Загалом цифрову трансформацію організаційних процесів у державній службі можна звести до трьох напрямів:

−електронний документообіг як автоматизація обігу внутрішніх і зовнішніх документів, зменшення паперової роботи;

−електронні наради та діловодство шляхом впровадження цифрових платформ для відеоконференцій, онлайн-засідань та прийняття управлінських рішень;

−моніторинг виконання управлінських рішень через цифрові панелі контролю (dashboard), індикатори ефективності.

Також набувають поширення комунікаційні та сервісні цифрові технології у публічній службі, як от системи управління запитами громадян з обробкою звернень, формуванням відкритих даних, прозорою взаємодією з населенням; цифрові тайм-сервіси для держслужбовців (повідомлення, автоматичні нагадування, календарі, електронні черги); мобільні додатки, які забезпечують спрощений доступ до основних функцій управління часом, комунікації та роботи з документами. Основними ризиками комунікаційних та сервісних цифрових технологій є цифрова нерівність, залежність від технічної інфраструктури, загрози кібербезпеці та захисту персональних даних, а також ризик зниження якості комунікації через надмірну автоматизацію. Їх ефективність також обмежується недостатнім рівнем цифрових компетентностей окремих працівників і користувачів.

Ще одним значущим об'єктом цифровізації виступають кадрові процеси державної служби, підбір кадрів, рекрутинг тощо. Цифрова трансформація передбачає автоматизацію процедур добору персоналу, ведення особових справ, оцінювання результатів службової діяльності, формування кадрового резерву та організації професійного навчання державних службовців. Ці заходи відповідають «технологіям реформи державної служби у контексті формування інституційної спроможності суб'єктів публічного управління» [2]. Кадрові процеси (далі - HRM) уже охоплюють такі працемісткі процеси:

−рекрутинг і добір персоналу, що включають автоматизовані конкурси, онлайн-заявки, електронне оцінювання кандидатів;

−ведення особових справ державних службовців, за якого електронний формат забезпечує доступність в єдиній системі (наприклад, Human Resource Management Information System (далі - HRMIS));

−оцінювання службової діяльності передбачає цифрові інструменти для щорічного оцінювання, використання аналітики для підвищення об'єктивності оцінок;

−управління кар'єрним зростанням за рахунок введення електронних профілів компетентностей, планування професійного розвитку;

−онлайн-системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців (онлайн--курси та платформи, індивідуальні траєкторії навчання з використанням big data та ШІ для персоналізації навчального процесу, електронна сертифікація з підтвердженням проходження курсів через цифрові сертифікати).

Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу, які стають необхідною умовою ефективного виконання посадових обов'язків у цифровому середовищі. Відповідно до «Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» (2021), цифрові навички та компетентності державних службовців стають важливим елементом професійної підготовки працівників державного сектору.

На тлі цього, важливими об'єктами цифровізації у державній службі є державні інформаційні ресурси та реєстри. Створення інтегрованих інформаційних систем, забезпечення міжвідомчого обміну даними та розвиток державних електронних реєстрів сприяють підвищенню якості управлінських рішень. Використання великих масивів даних дозволяє органам влади більш ефективно планувати політику, здійснювати моніторинг соціально-економічних процесів та прогнозувати потреби суспільства [3]. Створення цифрових інформаційно-аналітичні системи у державній службі спрямовано на такі ключові ресурси:

− запровадження HRMIS, який став централізованою базою даних про державних службовців, що дозволяє вести облік, прогнозування, планування потреб у кадрах. HRMIS – це державна інформаційна система управління людськими ресурсами, призначена для автоматизації кадрових процесів у державних органах, ведення електронних особових справ, кадрового обліку, планування персоналу та підтримки управлінських рішень у сфері державної служби. Водночас, ефективність використання

HRMIS може обмежуватися нерівномірним рівнем цифрової готовності державних органів, потребою у належному захисті персональних даних, необхідністю постійного оновлення інформації та розвитку цифрових компетентностей користувачів системи;

− застосування аналітичних панелей (BI-систем), які передбачають формування звітів, аналіз тенденцій, контроль ефективності управління персоналом. На сьогодні основними недоліками BI-систем є висока вартість впровадження та супроводу, залежність якості аналітики від повноти й достовірності даних, складність інтеграції з різними інформаційними системами та потреба у спеціалізованих компетентностях користувачів;

− запровадження системи прогнозування кадрових ризиків за рахунок виявлення тенденцій, плинності кадрів, неефективного розподілу ресурсів. Наразі цей сервіс обмежується недостатньою якістю та повнотою кадрових даних, складністю прогнозування в умовах високої невизначеності, а також потребою у значних організаційних, фінансових і технологічних ресурсах для її ефективного функціонування.

Таким чином, основними об'єктами цифровізації та цифрової трансформації у сфері державної служби є управлінські процеси, кадрова діяльність, система надання публічних послуг, державні інформаційні ресурси та професійний розвиток державних службовців. Їх цифрова модернізація сприяє підвищенню ефективності державного управління, прозорості діяльності органів влади, якості публічних послуг та інституційної спроможності державної служби. У перспективі цифрова трансформація має стати одним із ключових механізмів формування сучасної сервісної держави та забезпечення успішної інтеграції України до європейського цифрового простору.

Література:

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 24.09.2026).

2. Крушельницька Т. А., Карамушка Ю. М., Демченко А. О., Демченко І. П., Грейдинг як технологія реформи державної служби у контексті формування інституційної спроможності суб’єктів публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 11. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.5%20. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/8015.

3. Шевченко Л. В. Цифрова трансформація у сфері державної служби. Київський часопис права. 2026. № 2. URL: https://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/828 DOI: https://doi.org/10.32782/klj/2026.2.23 (дата звернення: 24.09.2026).

ВПЛИВ ВІЙНИ НА МІСЦЕ УКРАЇНИ У РЕЙТИНГАХ ВІДКРИТОСТІ ВЛАДИ ТА ВРЯДУВАННЯ

Крушельницький А.А., *аспірант*
Науковий керівник: ***Шпортюк Н.Л.****, к. держ. упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Актуальність дослідження зумовлена тим, що повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування системи публічного управління в Україні, змінивши умови забезпечення відкритості влади, прозорості управлінських процесів та доступу громадян до інформації. Водночас міжнародні рейтинги відкритості влади та врядування є важливими індикаторами оцінювання якості державного управління, рівня демократичного розвитку та спроможності держави дотримуватися принципів належного

врядування в кризових умовах. Дослідження впливу війни на позиції України в таких рейтингах дає змогу визначити ключові тенденції трансформації публічного управління та окреслити напрями його подальшого вдосконалення в контексті європейської інтеграції та повоєнного відновлення. Міжнародні рейтинги України щодо відкритості влади та врядування відображають її позиції серед інших країн світу за загальними статистичними показниками, а також спеціальними індексами й рейтингами.

Світові індикатори врядування (Worldwide Governance Indicators, далі - WGI) є міжнародним проєктом Світового банку (World Bank) [1], за яким оцінюється якість врядування більш ніж у 200 країнах світу. Для аналізу використовуються загальнодоступні статистичні дані та результати опитування керівників компаній у країнах світу, охоплених дослідженням, за 12 групами чинників, а саме: «державні інститути, інфраструктура, макроекономічні умови, охорона здоров'я та початкова освіта, вища освіта та професійна підготовка, ефективність товарних ринків, ефективність ринку праці, розвиток фінансових ринків, технологічна готовність, обсяг ринку, рівень розвитку бізнесу, інновації» [1]. І що для нас важливо, дослідження враховує стадію економічного розвитку країни – «базового розвитку (1), керованої ефективності (2), інноваційного розвитку (3) або перехідний етап (від 1 до 2 та від 2 до 3)» [1].

На конкурентоспроможність країни щодо відкритості влади та врядування визначальний вплив має відповідна група факторів, для якої розраховується свій «субіндекс» - глобальний індекс конкурентоспроможності (далі - GCI). Так, за класифікацією Всесвітнього економічного форуму, Україна відноситься до країн перехідного типу від 1 до 2 етапу разом з Вірменією, Азербайджаном, Грузією, Єгиптом, Венесуелою та ін. Росію віднесено до групи країн керованої ефективності (2), як і Китай, Аргентину, Бразилію, Південну Африку та ін. [2].

Україна в контексті індикатори врядування WGI демонструє поступове покращення в деяких аспектах управління, навіть попри війну і ризики, які її супроводжують. Покращення відбулось у сфері контролю за корупцією та ефективності уряду. Однак, за даними Transparency International, у 2024 році Україна отримала 35 балів зі 100 у Індексі сприйняття корупції, що свідчить про наявність значних [3].

Індикатори відкритості влади та врядування формують показники конкурентоспроможності країни, яка, серед іншого, означає певний рівень її продуктивності. Останній демонструє відповідний рівень добробуту населення, прибутків від інвестицій, характеризує потенціал зростання економіки у довгостроковій перспективі. Тож маємо зазначити, що конкурентоспроможність формується під впливом низки економічних, політичних і структурних чинників, які визначають умови ведення бізнесу в країні.

Для розуміння впливу війни на місце України у рейтингах відкритості влади та врядування та на її загальну конкурентоспроможність наведемо порівняння номінального і реального валового внутрішнього продукту (далі -ВВП) України як ключового макроекономічного показника за 2019-2025рр. наведено у табл.1.

Таблиця 1

Динаміка номінального і реального ВВП України за 2019-2025рр., млн.грн.

Роки	Номінальний ВВП (в фактичних цінах)	Реальний ВВП (в цінах до попереднього року)	Різниця (реальний - номінальний)	Приріст/ убуток до попереднього року %
2019	3974564	3675728	-298836	17,5
2020	4194102	3818456	-375646	17,5
2021	5459574	4363582	-1095992	28,4
2022	5191028	3865780	-1325248	-18,9
2023	5191028	3865780	-1325248	11,29
2024	7658659	6821088	-837571	5,3
2025	8931194	7801948	-1129246	12.3

Джерело: наведено за [4].

Для розширення діапазону спостереження нами наведена динаміка ВВП України починаючи з 2012р, в цей період дослідження ввійшли як довоєнні роки (2012-2013), так і у воєнні на рис. 1.

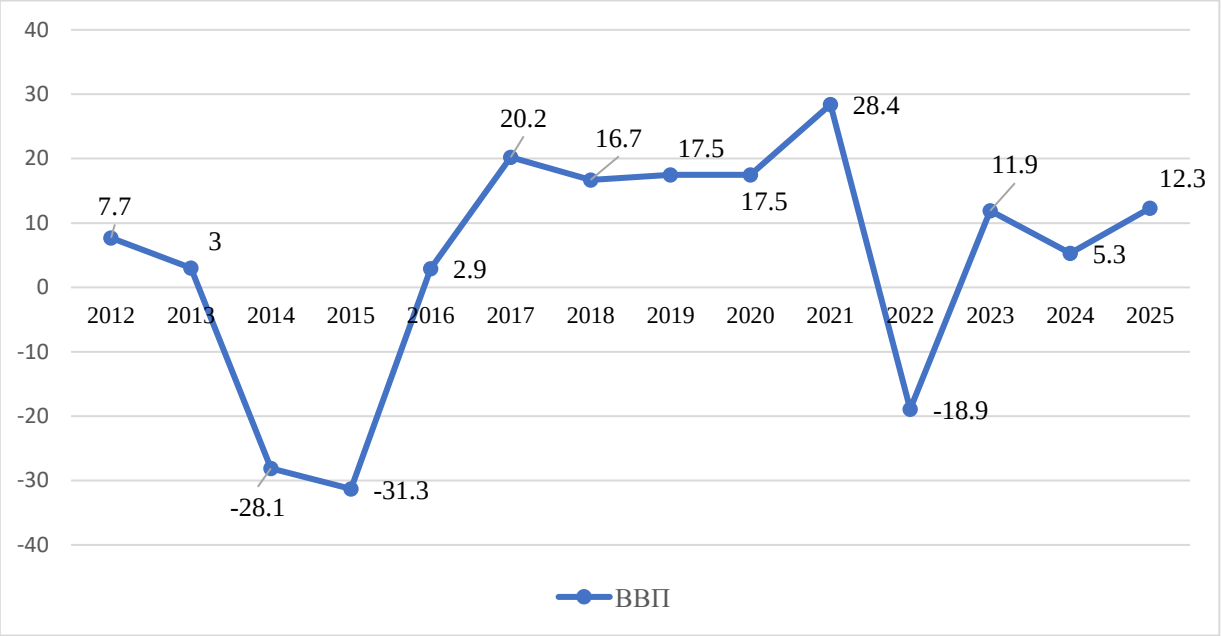


Рис. 1. **Динаміка реального і номінального ВВП України 2012-2025 рр.**
Джерело: візуалізовано за [4].

Як бачимо у періоди початку вторгнення в Крим (2014 р.) і в 2022 р., після повномасштабного вторгнення Росії, відбулось різке падіння ВВП. Натомість у пізніші роки , починаючи з 2023 р. відбувалося поступове відновлення рівня ВВП, проти падіння у 2022 р. Так, обсяг будівництва у 2023-2024 рр. зріс на 24,6% у реальному вимірі, переробної промисловості – на 13,8%. Надалі динаміка є позитивною. Реальний ВВП у 2024р. порівняно із 2023р. збільшився на 2,9 %, номінальний ВВП становив 7658,7 млрд.грн. [4]. Уповільнення економічного зростання у 2024 році було очікуваним з огляду на погіршення безпекової ситуації, відновлення дефіциту електроенергії та низькі врожаї. Економіку натомість підтримували високий внутрішній попит, м'яка фіскальна політика, значна адаптивність бізнесу, а також зусилля НБУ із забезпечення макрофінансової стійкості.

Україна, попри «просідання» ВВП, має позитивну тенденцію відносно інших показників. Так, показник рівня витрат на освіту в Україні складає 5.4% ВВП (45 місце) [1], це свідчить про те, що держава виділяє відносно високу частку своєї економіки на фінансування освітньої галузі порівняно з багатьма іншими країнами. Цей показник є вищим за відповідний показник ніж у таких розвинених країнах: Португалії (71 місце), Німеччини (75 місце), Угорщини (80), Польщі (85 місце), Іспанії (96 місце), Греції (108 місце), Італії (116 місце), Ірландії (123 місце), Румунії (149 місце) [1]. Хоча, звісно, в абсолютних показниках Україна поступається суттєво.

Результати аналізу динаміки валового внутрішнього продукту України свідчать про суттєвий негативний вплив воєнних дій на соціально-економічний розвиток держави. Найбільші скорочення ВВП спостерігалися у 2014–2015 рр. внаслідок початку російської агресії та втрати частини економічного потенціалу країни, а також у 2022 р., коли повномасштабне вторгнення Російської Федерації призвело до руйнування виробничих потужностей, логістичних ланцюгів, інфраструктури та значного скорочення ділової активності. Водночас поступова адаптація економіки до умов воєнного часу, підтримка міжнародних партнерів та відновлення економічної активності сприяли стабілізації

макроекономічної ситуації у наступні роки. Виклики війни потребують «посилення механізмів публічного управління» відновлення і ревіталізації територій [5].

Дослідження показників відкритості влади та врядування свідчить, що війна створює суперечливий вплив на систему публічного управління. З одного боку, безпекові обмеження обумовлюють тимчасове звуження доступу до окремих даних, обмеження публічності певних управлінських процесів та концентрацію повноважень для оперативного реагування на кризові виклики. З іншого боку, необхідність забезпечення довіри громадян, міжнародних партнерів і донорів стимулює розвиток цифрових інструментів взаємодії, підвищення підзвітності органів влади, удосконалення антикорупційних механізмів та впровадження сучасних практик належного врядування.

Таким чином, в умовах війни відкритість влади та якість врядування набувають особливого значення як чинники суспільної стійкості, ефективного використання ресурсів і забезпечення міжнародної підтримки. Подальше вдосконалення механізмів прозорості, підзвітності та участі громадян має розглядатися як один із ключових напрямів зміцнення інституційної спроможності держави та успішної реалізації процесів повоєнного відновлення й європейської інтеграції України.

Література:

1. Worldwide Governance Indicators. World Bank. 2026. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/home?utm_source=chatgpt.com.

2. Актуальні тенденції в динаміці показників глобальної конкурентоспроможності: Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosini/aktualni-tendenciі-v-dinamici-pokaznikiv-globalnoi

3. Моулсон Гейр, Опитування корупції дає багатьом країнам найгірші оцінки за понад десятиліття. AP NEWS. 2025. URL: https://apnews.com/article/global-corruption-perceptions-index-transparency-international-367c5a569995c11a84974c124462b43a.

4. Валовий внутрішній продукт. Міністерство фінансів України. 2026. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2025/.

5. Крушельницька Т. А., Плєнцак В. А. Посилення механізмів публічного управління ревіталізації територій на засадах сталого розвитку за застосування редукційних інструментів. Національні інтереси України. 2026. №4 (21). С. 2014-2030. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-4(21)-2114-2130. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Лебеденко О.В. *к.е.н., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Комунікаційна стратегія є важливою складовою діяльності органів публічної влади, оскільки визначає загальну спрямованість їхньої комунікаційної діяльності та характер взаємодії з різними цільовими аудиторіями. Її зміст пов’язаний не лише з вибором комунікаційних засобів і каналів, а й із визначенням цілей, принципів та способів організації комунікаційної діяльності відповідно до завдань публічного управління. У зв’язку з цим особливого значення набуває питання теоретичного осмислення сутності комунікаційної стратегії та визначення її місця в системі управлінської діяльності.

У науковій літературі комунікаційна стратегія розглядається з різних теоретичних і методологічних позицій. Така варіативність наукових поглядів відображає

багатогранність досліджуваного поняття та зумовлює необхідність зіставлення наукових позицій для визначення його основних змістових характеристик.

З огляду на це доцільним є аналіз основних наукових підходів до трактування комунікаційної стратегії з метою виявлення спільних та відмінних рис у її розумінні.

Так, Є. Романенко розкриває сутність комунікативної стратегії через її роль у побудові системи комунікативних засобів, процедур і функцій, за допомогою яких забезпечуються процеси формування та реалізації публічної політики, а також створення результативного комунікативного простору держави [1]. Таким чином, у запропонованому автором трактуванні комунікація набуває стратегічного значення у забезпеченні реалізації публічної політики. Комунікативна стратегія при цьому виходить за межі розуміння її виключно як інструменту обміну інформацією. Вона постає засобом упорядкування комунікаційної системи держави, узгодження її складових і забезпечення належного функціонування комунікативного простору, необхідного для реалізації державної політики.

Дещо інший змістовий акцент представлено у визначенні В.І. Андріяш та Н.О. Торхової. На їхню думку, комунікаційна стратегія органу влади являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, офіційно оформлених і затверджених у встановленому порядку, які мають забезпечити досягнення конкретно визначених комунікаційних цілей і завдань. Формування такої стратегії відбувається з урахуванням управлінських пріоритетів відповідного органу публічного управління та змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі [2]. Отже, у цьому підході комунікаційна стратегія постає передусім як управлінський інструмент програмно-цільового характеру. Її особливістю є орієнтація на попереднє визначення цілей, планування відповідних дій, їх нормативне закріплення та отримання запланованих комунікаційних результатів. При цьому зміст і спрямованість таких дій пов'язуються як із пріоритетами діяльності органу влади, так і з трансформаціями зовнішнього середовища.

Близьке до наведеного розуміння пропонує О.В. Зінов'єва, яка характеризує комунікаційну стратегію органів державної влади як комплекс заходів і дій, зорієнтованих на реалізацію визначених комунікаційних цілей та завдань. При цьому під час її формування мають братися до уваги пріоритетні напрями публічної політики та зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі [3]. Таким чином, у цьому підході комунікаційна стратегія пов'язується не лише з реалізацією визначених комунікаційних цілей, а й з урахуванням стратегічних пріоритетів публічної політики та умов зовнішнього середовища.

Своєю чергою, О. Михайлова визначає комунікаційну стратегію як систему взаємопов'язаних стратегій, спрямованих на забезпечення результативної взаємодії органів державної влади з цільовими аудиторіями, що охоплює як внутрішню комунікацію в органі, так і взаємодію із зовнішніми аудиторіями, з метою реалізації визначеної місії [4]. Отже, центральним у цьому підході є налагодження системної комунікаційної взаємодії з різними групами, залученими до діяльності органу державної влади. Комунікаційна стратегія розглядається ширше, ніж простий процес поширення інформації, оскільки передбачає вибудовування взаємодії з різними групами, залученими до діяльності органу державної влади, та спрямування цієї взаємодії на досягнення його місії.

Окремої уваги заслуговує концепція Б. ван Рулер, у якій комунікаційна стратегія розглядається як складова комунікаційного менеджменту та пов'язується із системою стратегічного управління організацією. Такий підхід ґрунтується на необхідності інтеграції комунікаційних процесів із загальним напрямом стратегічного розвитку організації. Відповідно, комунікаційна стратегія має забезпечувати їх взаємоузгодженість та спрямовувати комунікаційну діяльність на досягнення стратегічно визначених цілей. Таким чином, у запропонованій дослідницею концепції виразно виявляється управлінська природа комунікаційної стратегії та її роль у стратегічному менеджменті [5].

Зіставлення наведених наукових підходів дозволяє виявити як відмінності, так і спільні змістові характеристики у розумінні ролі та призначення комунікаційної стратегії.

Так, у концепції Є. Романенка вона постає засобом реалізації публічної політики та формування ефективного комунікативного простору. В.І. Андріяш, Н.О. Торхова та О.В. Зінов'єва акцентують увагу на її програмно-управлінській природі, визначаючи комунікаційну стратегію як комплекс цілеспрямованих управлінських дій. О. Михайлова зосереджує увагу на забезпеченні результативної взаємодії органів влади з цільовими аудиторіями, а Б. ван Рулер пов'язує комунікаційну стратегію з комунікаційним менеджментом та її інтеграцією у систему стратегічного управління організацією. Водночас спільним для наведених підходів є розуміння комунікаційної стратегії як цілеспрямованої та організованої діяльності, пов'язаної з досягненням визначених управлінських або стратегічних цілей.

На основі розглянутих наукових положень комунікаційну стратегію органів публічної влади доцільно визначати як комплексний механізм стратегічного управління комунікаційною діяльністю, що інтегрує цілі, принципи, інструменти та форми взаємодії органів влади із внутрішніми і зовнішніми цільовими аудиторіями, забезпечує узгодженість комунікацій з пріоритетами публічної політики та загальною стратегією розвитку органу публічної влади, створює умови для відкритого діалогу, формування суспільної довіри й досягнення стратегічних цілей публічного управління [6].

Отже, комунікаційна стратегія посідає важливе місце в системі управлінської діяльності органу публічної влади, забезпечуючи взаємозв'язок між його стратегічними цілями, пріоритетами публічної політики та комунікаційною діяльністю.

Література:

1. Романенко Є.О. Комунікативні стратегії довіри як інструмент взаємодії державної влади та громадськості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 6. С. 143-145.

2. Андріяш В.І., Торхова Н.О. Комунікаційна стратегія як інструмент формування зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління: особливості застосування в органах правосуддя. *Публічне управління та регіональний розвиток.* 2018. № 2. С. 217-237.

3. Зінов'єва О.В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління при реалізації економічної політики. *Актуальні проблеми економіки.* 2022. № 9. С. 67-80.

4. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023. Vol. 2. No. 2. P. 93-99.

5. Betteke van Ruler. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication.* 2018. Vol. 12, No. 4. P. 367-381.

6. Лебеденко О.В. Теоретичні засади комунікаційних стратегій у діяльності органів публічної влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2026. № 53. С. 26-30.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ДНІПРОВСЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ (ДНІПРОПЕТРОСЬКА ОБЛАСТЬ) В УМОВАХ ВІЙНИ

***Лященко О.О.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Мунько А.Ю.,** к.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Дослідження особливостей функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, визначення змін у механізмах публічного управління, аналіз

управлінських викликів та пошук шляхів підвищення ефективності діяльності на тепер займає помітне місце в науковому просторі.

Актуальність проблематики зумовлена тим, що повномасштабна збройна агресія проти України суттєво змінила умови функціонування системи публічного управління. Органи місцевого самоврядування, які традиційно виконували функції представництва інтересів територіальних громад, управління місцевими ресурсами та реалізації програм розвитку, отримали додаткові завдання, пов'язані із забезпеченням життєдіяльності громад, цивільним захистом населення, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, координацією гуманітарної допомоги та підготовкою територій до відновлення [1].

Дніпровська районна рада (Дніпропетровська область) як представницький орган місцевого самоврядування функціонує в умовах підвищеного управлінського навантаження. Географічне розташування Дніпровського району, його значний соціально-економічний потенціал, близькість до територій активних бойових дій та роль регіону як одного з ключових гуманітарно-логістичних центрів України визначають специфіку роботи органу місцевого самоврядування. Дніпровський район є одним із найбільших районів Дніпропетровської області як за чисельністю населення, так і за економічним потенціалом. Сучасні межі району сформовано в результаті адміністративно-територіальної реформи 2020 року, коли до його складу увійшли території колишніх Дніпровського, Петриківського, Солонянського та Царичанського районів, а також місто Дніпро як адміністративний центр району. До складу району входить 17 територіальних громад, серед яких міські, селищні та сільські громади, що зумовлює значне різноманіття соціально-економічних умов розвитку територій та особливостей їх управління.

У процесі дослідження встановлено, що в умовах війни діяльність районної ради зазнала суттєвої трансформації. Якщо у довоєнний період основними напрямами роботи були питання соціально-економічного розвитку, управління комунальною власністю, координація діяльності територіальних громад та реалізація місцевих програм, то після 2022 року значна увага зосереджена на забезпеченні стійкості територій та адаптації управлінських процесів до кризових умов.

Із початком повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України діяльність Дніпровської районної ради Дніпропетровської області була адаптована до умов воєнного стану та нових безпекових викликів. Як орган місцевого самоврядування, районна рада здійснює свої повноваження у тісній взаємодії з Дніпропетровською обласною військовою адміністрацією, Дніпровською районною військовою адміністрацією, територіальними громадами, правоохоронними органами, підрозділами Державної служби України з надзвичайних ситуацій, силами територіальної оборони та волонтерськими організаціями. Така взаємодія спрямована на забезпечення безперервності функціонування системи публічного управління та оперативного реагування на виклики воєнного часу.

Особливістю роботи районної ради стало переорієнтування значної частини управлінських рішень на забезпечення безпеки населення, підтримку життєдіяльності територіальних громад та зміцнення їх стійкості. Значна увага приділяється ухваленню рішень щодо фінансування заходів цивільного захисту, підтримки об'єктів критичної інфраструктури, розвитку територіальної оборони, реалізації програм безпеки, а також координації використання бюджетних ресурсів відповідно до потреб воєнного часу. На рівні області постійно оновлюються програми територіальної оборони та мобілізаційної підготовки, у реалізації яких беруть участь органи місцевого самоврядування.

Одним із ключових напрямів діяльності районної ради стало забезпечення інституційної стійкості системи місцевого управління. У період воєнного стану органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати безперервність виконання своїх повноважень навіть за умов обмежених ресурсів, безпекових ризиків та необхідності оперативного реагування на зміни ситуації. Відповідно, потребує вдосконалення

організації роботи виконавчого апарату, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів та посилення міжвідомчої взаємодії.

Важливим об'єктом аналізу є діяльність районної ради у сфері координації взаємодії між органами публічної влади. В умовах війни ефективність управління залежить від узгодженості дій районної ради, районної військової адміністрації, територіальних громад, обласних органів влади, правоохоронних структур, служб цивільного захисту, волонтерських організацій та міжнародних партнерів. Саме така багаторівнева взаємодія забезпечує оперативне вирішення проблем населення та підтримання функціонування критично важливих сфер.

Змінилася роль районної ради у забезпеченні соціальної стійкості громад. Внаслідок війни Дніпропетровська область стала одним із основних регіонів прийому внутрішньо переміщених осіб. Сформувалося додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру, заклади освіти, охорони здоров'я, систему соціального захисту. Районна рада у межах своїх повноважень сприяє координації заходів щодо підтримки населення, забезпечення доступності соціальних послуг та реалізації програм допомоги вразливим категоріям громадян.

Визначено основні управлінські виклики, з якими стикається Дніпровська районна рада в умовах війни:

– необхідність прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності;
– обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів;
– потреба у швидкому реагуванні на безпекові загрози;
– збільшення обсягу соціальних та гуманітарних завдань;
– необхідність забезпечення ефективної комунікації між владою і населенням;
– адаптація управлінських процесів до цифрового формату.

Особливого значення набуває цифрова трансформація діяльності органів місцевого самоврядування. У роботі районної ради активно використовуються електронний документообіг, цифрові канали комунікації, електронні засоби обміну інформацією, що дозволяє підтримувати ефективність управління навіть за умов обмежень воєнного часу. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності ради, оперативності підготовки документів та забезпеченню доступу громадян до публічної інформації.

Діяльність районної ради у майбутньому має бути спрямована на підтримку стратегічного планування, розвиток територіальних громад, залучення інвестицій, реалізацію відновлювальних проєктів, зміцнення інституційної спроможності громад та впровадження європейських принципів належного врядування.

Література:

1. Мунько А.Ю., Лі.В., Тагачін М.К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2024. № 14. URL : https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мунько А.Ю., *к.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Інвестиційний потенціал регіону є важливою складовою його соціально-економічного розвитку та характеризує здатність території акумулювати, залучати й ефективно використовувати фінансові, матеріальні, людські, природні, інфраструктурні та інноваційні ресурси. В умовах повномасштабної війни зміст інвестиційного потенціалу

істотно трансформується. Поряд із традиційними економічними характеристиками дедалі більшого значення набувають безпекова стійкість, стан критичної інфраструктури, енергетична незалежність, спроможність до відновлення, якість проєктного управління та здатність органів публічної влади працювати з міжнародними фінансовими інструментами.

Для Дніпропетровської області ця проблематика має особливе значення. Регіон належить до найбільш економічно розвинених областей України, має потужну промислову базу, розвинену транспортно-логістичну систему, значний аграрний сектор, високий рівень концентрації людського капіталу, науково-освітній потенціал та значний внутрішній ринок. Дніпропетровське інвестиційне агентство характеризує область як один із провідних промислових і логістичних центрів України [2]. Водночас географічна близькість до зон бойових дій та систематичні атаки на критичну інфраструктуру створюють додаткові ризики для підприємницької та інвестиційної діяльності.

Одним із ключових показників інвестиційної активності є обсяг капітальних інвестицій. За даними Головного управління статистики у Дніпропетровській області, у 2024 році підприємствами та організаціями області було освоєно 69,2 млрд грн капітальних інвестицій. Після суттєвого скорочення інвестиційної активності у 2022 році, коли обсяг капітальних інвестицій становив близько 40,5 млрд грн, у наступні роки спостерігалося її відновлення. У структурі капітальних інвестицій 2024 року провідне місце посідала промисловість – 55,0 %**, державне управління й оборона – 12,2 %, оптова та роздрібна торгівля – 8,9 %, сільське господарство – 4,9 %, охорона здоров’я та надання соціальної допомоги – 4,7 % [1]. Зазначена структура демонструє збереження промислової спеціалізації Дніпропетровщини та водночас відображає зміни, зумовлені воєнними потребами. Значна частина інвестицій спрямовується не лише на розширення виробництва, а й на підтримання функціонування економіки, розвиток інфраструктури та посилення спроможності регіону протистояти безпековим викликам.

У 2024 році значна частина вкладень була спрямована у матеріальні активи, передусім у машини, обладнання та інвентар, інженерні споруди, нежитлові будівлі й транспортні засоби. Така структура свідчить про значний попит на оновлення виробничих потужностей, інфраструктури та основних фондів регіональної економіки.

Позитивна динаміка простежується і за оперативними статистичними даними. У січні – червні 2025 року в області освоєно 32,76 млрд грн капітальних інвестицій. Переважну частину становили інвестиції в матеріальні активи. Серед напрямів вкладень значну частку становили машини, обладнання та інвентар, інженерні споруди й нежитлові будівлі [3]. Тобто, можемо говорити про те, що інвестиційна активність області поступово адаптується до умов воєнної економіки. Водночас її структура свідчить про необхідність подальшого технологічного оновлення виробництва та модернізації інфраструктури, що створює відповідні завдання для системи публічного управління.

Дніпропетровщина традиційно належить до регіонів України з високою концентрацією інвестиційного ресурсу, що пов’язано з масштабом промислового виробництва, сформованими виробничими ланцюгами, транспортною доступністю та наявністю значної кількості підприємств. В умовах війни особливого значення набуває не лише обсяг інвестицій, а й диверсифікація джерел їх надходження. Поряд із приватним капіталом важливу роль відіграють державні та місцеві бюджети, міжнародні фінансові організації, донорські програми, грантове фінансування, механізми державно-приватного партнерства та інші інструменти фінансування відновлення.

Сучасна політика залучення інвестицій у Дніпропетровській області дедалі більше переходить до проєктного формату. У національному проєктному портфелі публічних інвестицій на 2026 – 2028 роки область представлена 20 проєктами, з яких 10 реалізуються безпосередньо на її території, а ще у 10 Дніпропетровщина бере участь разом з іншими регіонами. Проєкти охоплюють енергетику, водопостачання, транспорт, охорону здоров’я, цивільний захист, освіту, переробку відходів та водні шляхи [4]. Показовим є те,

що частина таких проєктів має міжмуніципальний або регіональний масштаб та свідчить про поступове впровадження сучасної системи управління публічними інвестиціями, у якій пріоритет визначається відповідністю проєкту стратегічним цілям, його готовністю до реалізації, очікуваним соціально-економічним ефектом і можливістю залучення додаткових джерел фінансування.

У 2025 році в Україні було сформовано нову інституційну рамку реформи управління публічними інвестиціями, а Єдиний проєктний портфель став основою для визначення пріоритетів державного інвестування [5].

Важливим інституційним інструментом формування інвестиційного потенціалу області є діяльність Дніпропетровського інвестиційного агентства (DIA). Агентство забезпечує інформаційний та організаційний супровід інвестиційної діяльності, представляє інвестиційні можливості регіону, формує портфелі проєктів та сприяє комунікації між органами влади, бізнесом і потенційними інвесторами. Актуальний Інвестиційний гайд Дніпропетровської області 2026 року містить 42 інвестиційні проєкти загальною орієнтовною вартістю 2,5 млрд дол. США [2], які охоплюють різні сектори економіки, а серед стратегічних напрямів окремо визначено водневу енергетику, виробництво полімерних листів та управління твердими побутовими відходами.

Після системних атак на енергетичну інфраструктуру питання власної генерації, швидкості підключення та прогнозованості енергопостачання перетворилися на важливі умови функціонування промислових майданчиків і територіальних громад. У червні 2026 року DIA оновило сектор енергетики та сформувало окрему добірку інвестиційних проєктів, орієнтованих на розвиток енергетичної інфраструктури та підвищення стійкості регіону [6]. Не менш важливим напрямом є розвиток транспортно-логістичної інфраструктури. Війна змінила логістичні маршрути, збільшила відстані та вартість перевезень, що посилює значення складської, сервісної та перевалочної інфраструктури.

В умовах воєнного стану інвестиційний потенціал області формується не лише навколо нових виробничих об’єктів, а й навколо відновлення пошкоджених систем водопостачання, енергетики, житлового фонду, медичної, освітньої та іншої критичної інфраструктури. Саме тому міжнародна допомога та фінансові ресурси на відновлення стають важливим елементом сучасного інвестиційного середовища.

Використання цифрових систем управління публічними інвестиціями створює можливості для структурованої підготовки проєктів, відстеження етапів їх реалізації, підвищення прозорості та контролю за використанням ресурсів.

Інвестиційний потенціал Дніпропетровської області визначається комплексом взаємопов’язаних факторів. До його ключових переваг належать потужна промислова база, розвинена транспортна та логістична інфраструктура, значний аграрний потенціал, концентрація трудових ресурсів, наявність закладів вищої освіти та наукових установ, розвинене підприємницьке середовище, значний внутрішній ринок, земельні ресурси та інфраструктура для розміщення нових виробничих об’єктів. Інформація про доступні ресурси, промислові об’єкти, індустріальні парки та земельні ділянки систематизується в Інвестиційному гайді області.

Водночас інвестиційне середовище регіону характеризується значними ризиками, включаючи безпекові загрози, пошкодження інфраструктури, перебої з енергопостачанням, дефіцит окремих категорій працівників, міграційні процеси, зростання вартості логістики, потреба в модернізації виробничих потужностей та обмеженість бюджетних ресурсів.

У таких умовах основним завданням публічного управління стає не пряме адміністрування інвестицій, а формування сприятливого інституційного середовища для їх залучення. Актуалізуються акценти на стратегічне планування регіонального розвитку, підготовку якісних інвестиційних проєктів, розвиток інженерної та транспортної інфраструктури, цифровізацію взаємодії влади та бізнесу, забезпечення доступу до

актуальної інвестиційної інформації, розвиток публічно-приватного партнерства та залучення міжнародних фінансових ресурсів.

Зрештою, наголошуємо, на важливості формування регіонального портфеля інвестиційних проєктів. У цьому випадку окремий інвестиційний проєкт розглядається не ізольовано, а як елемент ширшої системи стратегічних пріоритетів області [9; 10], що дозволить пов'язувати інвестиції з потребами економічного відновлення, енергетичної стійкості, розвитку людського капіталу, модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності регіону.

Література:

1. Капітальні інвестиції у Дніпропетровській області у 2024 році. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. 2025. URL: https://www.dp.ukrstat.gov.ua/infografika/2025/KI_2024.pdf.

2. Капітальні інвестиції у Дніпропетровській області : статистична інформація. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL : https://dp.ukrstat.gov.ua.

3. Інвестиційний Гайд Дніпропетровської області 2026. Дніпропетровське інвестиційне агентство. 2025. URL : https://dia.dp.gov.ua/investicijnij-gajd-dnipropetrovsko%D1%97-oblasti-2026.

4. Публічні інвестиції на 2026–2028: Дніпропетровщина у національному проєктному портфелі. Дніпропетровське інвестиційне агентство. 2025. URL : https://dia.dp.gov.ua/publichni-investici%D1%97-na-2026-2028-dnipropetrovshhina-u-nacionalnomu-proyektnomu-portfeli.

5. Управління публічними інвестиціями: підсумки 2025 року. Дніпропетровське інвестиційне агентство. 2025. URL : https://dia.dp.gov.ua/upravlinnya-publichnimi-investiciyami-pidsumki-2025-roku.

6. Енергетика Дніпропетровщини: DIA оновило портфель інвестиційних проєктів. Дніпропетровське інвестиційне агентство. 2026. URL : https://dia.dp.gov.ua/energetika-dnipropetrovshhini-dia-onovilo-portfel-investicijnix-proyektiv.

7. Логістика Дніпропетровщини: DIA оновило портфель інвестиційних проєктів. Дніпропетровське інвестиційне агентство. 2026. URL : https://dia.dp.gov.ua/logistika-dnipropetrovshhini-dia-onovilo-portfel-investicijnix-proyektiv.

8. Інвестиційні проєкти та пропозиції. Дніпропетровське інвестиційне агентство. URL : https://dia.dp.gov.ua/category/investicijni-proyekti-ta-propozici%D1%97/.

9. Мунько А.Ю. Сучасні фінансові інструменти розвитку громад: відхід від бюджетного патерналізму. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* 2023. Вип. 3. С. 129-134. URL : https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.17.

10. Мунько А.Ю. Портфельний підхід та доцільність його використання в управлінні муніципальними активами. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 9 жовт. 2015 р. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. С. 45 – 48.

РОЗВИТОК АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

***Пальчик І.М.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Крушельницька Т.А.**, д. держ. упр., професорка,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Повномасштабна війна спричинила значні руйнування енергетичної інфраструктури України, загострила проблему надійності енергопостачання та продемонструвала вразливість територій, залежних від централізованих джерел генерації.

За таких умов післявоєнне відновлення має передбачати не лише відбудову пошкоджених об’єктів, а й формування більш стійкої, децентралізованої та екологічно безпечної енергетичної системи. Важливою складовою цього процесу є розвиток альтернативної енергетики, здатної сприяти підвищенню енергетичної безпеки, скороченню залежності від викопних енергоресурсів і забезпеченню сталого розвитку територій.

Відповідно до Закону України «Про альтернативні джерела енергії», державна політика у цій сфері спрямовується на розширення виробництва та споживання енергії з альтернативних джерел, створення сприятливих економічних умов для спорудження відповідних енергетичних об’єктів, залучення інвестицій і впровадження інноваційних технологій [1]. Таким чином, альтернативна енергетика має розглядатися не тільки як окрема галузь господарства, а як складова державної економічної, екологічної, регіональної та безпекової політики.

Особливого значення використання відновлюваних джерел енергії набуває в контексті відновлення територіальних громад. Сонячні електростанції, вітрові установки, біоенергетичні комплекси, теплові насоси, малі гідроенергетичні об’єкти та системи накопичення енергії можуть використовуватися для забезпечення потреб житлових будинків, закладів освіти й охорони здоров’я, адміністративних установ, підприємств та об’єктів критичної інфраструктури. Розміщення таких потужностей безпосередньо на території громад скорочує відстань передачі електроенергії, зменшує залежність споживачів від великих генеруючих об’єктів і підвищує здатність територій функціонувати в умовах пошкодження загальної мережі.

Розвиток розподіленої генерації має стати одним із пріоритетів державної політики післявоєнного відновлення. На відміну від повернення до попередньої моделі енергозабезпечення, відбудова на основі принципу «відбудувати краще» передбачає технологічне оновлення енергетичної інфраструктури. Йдеться про поєднання локальних генеруючих установок, систем накопичення енергії, мікромереж та інтелектуальних засобів управління споживанням. Такий підхід дає змогу забезпечити резервне живлення соціально важливих об’єктів, вирівнювати добові коливання виробництва і споживання електроенергії та підвищувати загальну стійкість територіальних енергетичних систем.

Стратегічне значення альтернативної енергетики відображене у Національному плані з енергетики та клімату на період до 2030 року. Документ охоплює п’ять взаємопов’язаних напрямів державної політики: декарбонізацію, енергоефективність, енергетичну безпеку, розвиток внутрішнього енергетичного ринку, а також дослідження, інновації та конкурентоспроможність [2]. Серед визначених цільових орієнтирів – досягнення 27 % частки відновлюваних джерел у загальному кінцевому енергоспоживанні до 2030 року [3]. Отже, післявоєнне відновлення територій необхідно узгоджувати з довгостроковими завданнями зеленої трансформації та європейської інтеграції України.

Водночас реалізація потенціалу альтернативної енергетики стримується низкою проблем. До них належать нестача власних фінансових ресурсів у територіальних громад, пошкодження мережевої інфраструктури, недостатня пропускна спроможність електричних мереж, тривалі дозвільні процедури, інвестиційні ризики та нестабільність окремих механізмів державної підтримки. Відсутність актуальних місцевих енергетичних планів і повної інформації про доступний ресурсний потенціал також ускладнює визначення найбільш ефективних проєктів для конкретних територій.

Подолання зазначених проблем потребує комплексного вдосконалення державної політики. Передусім необхідно інтегрувати розвиток альтернативної енергетики до державних, регіональних і місцевих програм відновлення. Проєкти реконструкції населених пунктів повинні передбачати оцінювання можливостей використання сонячної, вітрової, геотермальної енергії, біомаси та біогазу з урахуванням природних, економічних і виробничих особливостей території. Це дасть змогу уникнути формального копіювання однакових рішень і забезпечити раціональне використання місцевих ресурсів.

Другим напрямом є вдосконалення фінансово-економічних механізмів стимулювання. Доцільно поєднувати кошти державного і місцевих бюджетів, міжнародну фінансову допомогу, грантові програми, пільгове кредитування, механізми державно-приватного партнерства та залучення приватних інвестицій. Державна підтримка має насамперед спрямовуватися на проєкти, які забезпечують життєдіяльність територій: автономне енергопостачання лікарень, закладів освіти, систем водопостачання, об'єктів зв'язку, адміністративних будівель та інших елементів критичної інфраструктури.

Важливим завданням є забезпечення передбачуваності державного регулювання. Інвесторам і територіальним громадам необхідні зрозумілі правила приєднання до електричних мереж, довгострокові умови реалізації виробленої енергії, захист вкладених коштів та прозорі процедури отримання державної підтримки. Спрощення дозвільних процедур повинно поєднуватися з дотриманням вимог екологічної безпеки та просторового планування. Це особливо важливо для територій, на яких одночасно відбуватимуться відновлення житлової забудови, транспортної, виробничої та енергетичної інфраструктури.

Окремої уваги потребує розвиток енергетичних кооперативів і активних споживачів. Територіальні громади, комунальні підприємства, суб'єкти малого бізнесу та домогосподарства можуть спільно створювати генеруючі потужності, використовувати вироблену енергію для власних потреб і передавати її надлишок до мережі. Поширення такої моделі сприятиме залученню громадян до реалізації енергетичних проєктів, формуванню додаткових джерел доходів місцевих бюджетів та підвищенню відповідальності за використання енергетичних ресурсів.

Для сільських територій перспективним є розвиток біоенергетики. Використання відходів рослинництва, тваринництва, харчової промисловості та органічної частини побутових відходів дає змогу одночасно виробляти енергію і вирішувати екологічні проблеми. Біогазові й біометанові установки можуть стати основою локальних енергетичних комплексів, пов'язаних із діяльністю сільськогосподарських підприємств. Проте державне стимулювання таких проєктів має враховувати необхідність збереження родючості ґрунтів і недопущення надмірного вилучення рослинних решток із сільськогосподарського обігу.

Ефективність державної політики буде залежати також від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Громадам необхідна методична підтримка щодо проведення енергетичних аудитів, розроблення місцевих енергетичних планів, підготовки інвестиційних пропозицій і залучення міжнародного фінансування. Доцільним є створення регіональних консультаційних центрів, які забезпечуватимуть супровід проєктів від оцінювання енергетичного потенціалу до введення об'єктів в експлуатацію.

Таким чином, розвиток альтернативної енергетики повинен стати невід'ємною складовою державної політики післявоєнного відновлення територій. Його значення полягає не лише у збільшенні обсягів виробництва енергії з відновлюваних джерел, а й у формуванні децентралізованої, стійкої та безпечної моделі енергозабезпечення. Реалізація цього завдання потребує узгодження загальнодержавних стратегічних цілей із потребами територіальних громад, удосконалення фінансових і регуляторних механізмів, підтримки локальної генерації, систем накопичення енергії та енергетичних ініціатив населення і бізнесу. Такий підхід сприятиме відновленню економічної активності, створенню нових робочих місць, зміцненню енергетичної незалежності та переходу України до засад сталого низьковуглецевого розвитку.

Література:

1. Про альтернативні джерела енергії: закон України від 20.02.2003 № 555-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15

2. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року. Міністерство економіки та довкілля України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=17f558a7-b4b4-42ca-b662-2811f42d4a33

3. Україна представила на COP29 інвестиційний портфель «зелених» проєктів для реалізації НПЕК. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/5a28885b-ba01-468f-b297-86d7897ba1ef

4. Енергетична стратегія України на період до 2050 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 373-р.

5. Про енергетичну ефективність: закон України від 21.10.2021 № 1818-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПРАЦЮВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Погасій В.О., *магістрант*
Науковий керівник: ***Крушельницька Т.А.****, д. держ. упр., професорка,*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Актуальність нашого дослідження зумовлена зростанням ролі звернень громадян як важливого інструменту взаємодії населення з органами місцевого самоврядування та механізму реалізації права громадян на участь у вирішенні питань місцевого значення. В умовах децентралізації, цифрової трансформації публічного управління та воєнного стану підвищуються вимоги до оперативності, прозорості та результативності розгляду звернень громадян. Водночас значна кількість органів місцевого самоврядування стикається з проблемами надмірного документообігу, недостатньої автоматизації процесів, обмеженості кадрових ресурсів та необхідності забезпечення якісного зворотного зв'язку з населенням.

Науковці наголошують, що інститут звернень громадян є одним із ключових механізмів забезпечення комунікації між владою та суспільством, а його ефективне функціонування сприяє підвищенню довіри громадян до органів публічної влади та вдосконаленню управлінських рішень. У своїй статті 1. Дзвінчук, Д. І., & Гринишин, І. І. [1] звернення громадян розглядаються як механізм зворотного зв'язку між суспільством і органами публічної влади та визначаються напрями удосконалення процедур їх опрацювання [1]. Дослідження особливостей діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану також засвідчують необхідність активного впровадження цифрових технологій та сучасних механізмів комунікації для підвищення ефективності роботи зі зверненнями громадян (Мунько А., Лі. В. , Тагачін М. [2]).

Також зазначимо, що інформаційна прозорість є однією з фундаментальних засад сучасного демократичного врядування та важливою умовою підвищення ефективності діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування. Публічне управління інформаційною прозорістю спрямоване на забезпечення відкритості управлінських процесів, доступності публічної інформації, підзвітності органів влади та формування довіри громадян до державних інституцій. Значущість публічного управління інформаційною прозорістю у тому числі в частині опрацювання звернень громадян, полягає насамперед у створенні умов для реалізації конституційного права громадян на доступ до інформації про діяльність органів влади. Відкритість інформації сприяє залученню громадськості до процесів формування та реалізації державної політики, розвитку механізмів громадського контролю та посиленню участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Важливою функцією інформаційної прозорості є забезпечення підзвітності та відповідальності суб'єктів публічного управління [3]. Наявність відкритої інформації про використання бюджетних коштів, результати діяльності органів влади,

реалізацію програм і проєктів дозволяє мінімізувати корупційні ризики, підвищити ефективність управлінських процесів та сприяти дотриманню принципів доброчесності.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук шляхів удосконалення організаційних процедур, цифрових інструментів та управлінських механізмів опрацювання звернень громадян до органів місцевого самоврядування з метою підвищення якості публічних послуг, зміцнення довіри до місцевої влади та забезпечення ефективного реагування на потреби територіальної громади.

Звернення громадян є одним із найважливіших механізмів взаємодії населення з органами місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію конституційного права громадян на участь в управлінні місцевими справами, захист своїх прав та законних інтересів. Ефективне опрацювання звернень сприяє підвищенню рівня довіри до місцевої влади, своєчасному виявленню проблем територіальної громади та вдосконаленню управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації публічного управління та зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг особливого значення набуває модернізація системи роботи зі зверненнями громадян. Основними проблемами у цій сфері залишаються тривалі строки розгляду звернень, недостатня автоматизація процесів, дублювання інформації, нерівномірне навантаження на працівників, а також недостатній рівень зворотного зв'язку із заявниками.

Так, вдповідно до статті 20 закону України «Про звернення громадян» [4], для органів державної влади та місцевого самоврядування встановлено такі строки розгляду звернень громадян:

−до 15 днів – для звернень, які не потребують додаткового вивчення; вони розглядаються невідкладно, але не пізніше п'ятнадцяти днів від дня отримання;

−до 30 календарних днів (одного місяця) – загальний строк розгляду звернення від дня його надходження;

−до 45 календарних днів – якщо у місячний строк вирішити порушені питання неможливо. У такому випадку керівник органу або його заступник продовжує строк розгляду та письмово повідомляє про це заявника. Загальний строк не може перевищувати 45 днів [4].

Скорочений строк може бути встановлений за обґрунтованою письмовою вимогою громад. Звернення, що не потребують додаткового вивчення, розглядаються невідкладно, але не пізніше п'ятнадцяти днів. У разі необхідності проведення додаткового опрацювання строк розгляду може бути продовжений, проте не більше ніж до сорока п'яти днів із обов'язковим повідомленням заявника про причини такого продовження.

Тривалі строки розгляду звернень громадян, які можуть досягати 30–45 днів, не завжди відповідають динаміці сучасних суспільних процесів та потребам оперативного вирішення проблем населення. За цей час актуальність порушених питань може суттєво знизитися, а несвоєчасне реагування органів влади негативно впливає на рівень довіри громадян до місцевого самоврядування. Особливо критичним це є в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, коли багато питань потребують швидкого прийняття управлінських рішень і невідкладного реагування з боку органів влади.

Тому одним із ключових напрямів підвищення ефективності опрацювання звернень є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Використання електронних платформ, систем електронного документообігу та автоматизованого контролю виконання звернень дозволяє скоротити час їх реєстрації, розподілу та виконання, а також забезпечити прозорість проходження кожного звернення на всіх етапах його розгляду.

Важливим чинником підвищення ефективності є застосування ризик-орієнтованого та аналітичного підходів до роботи зі зверненнями. Систематизація та аналіз звернень громадян дають можливість виявляти найбільш проблемні сфери життєдіяльності громади, прогнозувати виникнення соціальних проблем та формувати превентивні управлінські рішення. У результаті звернення можуть розглядатися не лише

як індивідуальні запити громадян, а і як джерело інформації для стратегічного управління розвитком громади.

Окремої уваги потребує підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування, відповідальних за розгляд звернень. Ефективна комунікація з громадянами, дотримання принципів доброчесності, відкритості та клієнтоорієнтованості сприяють підвищенню якості надання відповідей та зміцненню партнерських відносин між владою і громадою.

Перспективним напрямом удосконалення роботи із зверненнями є впровадження елементів штучного інтелекту для автоматичного сортування звернень, визначення їхньої тематики, формування типових відповідей та моніторингу строків виконання. Це дозволить оптимізувати використання кадрових ресурсів та зосередити увагу фахівців на вирішенні складних і нестандартних питань.

Таким чином, підвищення ефективності опрацювання звернень громадян до органів місцевого самоврядування потребує комплексного поєднання організаційних, кадрових та цифрових інструментів управління. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості публічного управління, зміцненню довіри громадян до органів влади та забезпеченню більш ефективного розвитку територіальних громад.

Література:

1. Дзвінчук, Д. І., & Гринишин, І. І. Сутність, зміст та напрямки вдосконалення інституту звернення громадян в Україні. *Публічне урядування*. 2024. №1 (38), С. 32-38. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1(38)-4.
2. Мунько А., Лі. В. , Тагачін М. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 14. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12259
3. Крушельницька Т.А., Пригожин А.О. Публічне управління інформаційною прозорістю: проблеми та перспективи в Україні. *Наукові перспективи.* 2025. № 5. С. 318 - 328. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-318-328.
4. Про звернення громадян: закон України Закон України від 02.10.1996 N 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text.

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕСОЦІАЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

***Сухачов Д.О.**, магістрант*
*Науковий керівник: **Мунько А.Ю.,** к.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

В умовах повномасштабної війни та тривалих соціально-економічних трансформацій проблема ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) набуває особливої актуальності. Вимушене переміщення супроводжується втратою звичного соціального середовища, житла, роботи, порушенням сімейних і професійних зв'язків, а також необхідністю адаптації до нових умов життя. Такі зміни потребують комплексної підтримки, яка охоплює соціальні, психологічні, освітні та економічні аспекти інтеграції людини у приймаючу громаду. У зв’язку з цим особливого значення набуває використання сучасних інноваційних технологій, що дають змогу забезпечити більш ефективне надання соціальних послуг, підвищити їхню доступність та оперативність, а також сприяти відновленню соціальної активності внутрішньо переміщених осіб.

Сучасний етап цифрової трансформації соціальної сфери створює нові можливості для організації процесу ресоціалізації. Інформаційно-комунікаційні технології дедалі

активніше інтегруються у діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, центрів соціальних служб, громадських і благодійних організацій [2]. Цифрові платформи забезпечують швидкий обмін інформацією між установами та отримувачами соціальних послуг, спрощують процедури отримання допомоги, мінімізують бюрократичні бар'єри та підвищують прозорість управління соціальними ресурсами. Автоматизація окремих процесів дозволяє спеціалістам соціальної сфери оперативніше оцінювати потреби переселенців, координувати міжвідомчу взаємодію та своєчасно надавати необхідну підтримку.

Одним із найважливіших напрямів застосування цифрових технологій є психологічний супровід ВПО. Досвід вимушеного переміщення нерідко супроводжується високим рівнем стресу, тривожності, емоційного виснаження, переживанням втрати та невизначеності щодо майбутнього. Тому забезпечення своєчасної психологічної допомоги є необхідною умовою успішної соціальної адаптації. Використання онлайн-консультування дає можливість отримати професійну підтримку незалежно від місця перебування людини, що особливо важливо для осіб, які проживають у віддалених населених пунктах або не мають можливості регулярно відвідувати фахівців особисто [1]. Дистанційний формат консультування сприяє збереженню конфіденційності, зменшує психологічні бар'єри звернення по допомогу та дозволяє забезпечити безперервність психотерапевтичного супроводу.

Поряд із дистанційним консультуванням дедалі більшого поширення набувають мобільні застосунки для підтримки психічного здоров'я. Вони допомагають користувачам контролювати власний емоційний стан, відстежувати рівень стресу, виконувати вправи з дихальної гімнастики, медитації та релаксації, формувати навички саморегуляції та розвитку емоційної стійкості. Подібні цифрові рішення не замінюють професійну психологічну допомогу, однак є ефективним інструментом її доповнення, особливо на початкових етапах адаптації.

Зауважимо, що перспективним напрямом розвитку психологічної реабілітації є використання технологій віртуальної реальності. Вони створюють контрольоване безпечне середовище, у якому можуть застосовуватися сучасні психотерапевтичні методики для подолання наслідків психотравмуючих подій, розвитку комунікативних навичок, відновлення почуття безпеки та формування адаптивних моделей поведінки. Використання VR-технологій поступово стає важливою складовою комплексних програм психологічної реабілітації, що поєднують інноваційні цифрові інструменти з традиційними методами психотерапевтичної роботи.

У сучасних умовах цифрові освітні платформи відкривають широкі можливості для безперервного навчання незалежно від місця проживання, віку чи матеріального становища. Онлайн-курси, вебінари, електронні бібліотеки, відкриті освітні ресурси та спеціалізовані програми професійної перепідготовки дозволяють швидко здобувати нові компетентності, опановувати сучасні професії та адаптуватися до динамічних змін економіки. Тому саме освіта забезпечує можливість професійного розвитку та підвищення конкурентоспроможності внутрішньо переміщених осіб на ринку праці.

Особливого значення набуває використання інтерактивних технологій навчання. Віртуальні лабораторії, цифрові симулятори, інтерактивні практикуми та навчальні тренажери створюють умови для формування практичних професійних навичок і сприяють підвищенню якості освітнього процесу. Гнучкий формат дистанційного навчання дозволяє поєднувати професійну підготовку з роботою, сімейними обов'язками та вирішенням інших соціально-побутових питань, що особливо важливо для внутрішньо переміщених осіб.

Наявність стабільної зайнятості не лише покращує матеріальне становище людини, а й позитивно впливає на її психологічний стан, самооцінку, соціальну активність та відчуття приналежності до нової громади. Сучасні цифрові платформи працевлаштування значно розширюють можливості пошуку роботи, дозволяючи створювати професійні

профілі, проходити дистанційні співбесіди, брати участь у програмах професійного консультування та підтримувати комунікацію з потенційними роботодавцями.

Водночас цифровізація ринку праці відкриває нові перспективи для розвитку дистанційної зайнятості. Поширення віддалених форматів роботи, цифрових професій та фрилансу дозволяє внутрішньо переміщеним особам реалізовувати власний професійний потенціал незалежно від регіону проживання. Це особливо актуально для осіб, які тимчасово не можуть повернутися до попереднього місця роботи або проживають у громадах із недостатньо розвиненим локальним ринком праці. Крім того, цифрові інструменти сприяють розвитку підприємницьких ініціатив, самозайнятості та участі у програмах грантової підтримки малого бізнесу.

Ефективність використання інноваційних технологій у процесі ресоціалізації значною мірою залежить від рівня цифрової грамотності населення, доступності якісного інтернет-зв'язку, забезпечення необхідною технікою та готовності соціальних працівників використовувати сучасні цифрові інструменти у професійній діяльності. Саме тому важливими напрямами державної політики мають стати розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрових компетентностей населення та фахівців соціальної сфери, а також удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації соціальних послуг.

Література:

1. Мунько А.Ю., Горбатенко А.П., Садиченко А.В. До питання підтримки і ресоціалізації внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2024. № 14. URL : https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-03.

2. Мунько А.Ю., Лоба О.В. Аспекти стратегічного менеджменту в неурядових організаціях у сфері підтримки ВПО: досвід БФ «Рішучі серця». *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2025. № 8. URL : https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-8-11318.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

***Трещов М.М.**, д.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Сучасні трансформаційні процеси характеризуються одночасним посиленням ролі цифрових технологій у публічному управлінні та необхідністю забезпечення стійкості аграрного сектору в умовах викликів російсько-української війни для ресурсного потенціалу України. Для аграрних територій особливого значення набувають підвищення ефективності управлінських рішень, оперативності реагування на зміни, ефективності використання земельних, фінансових та інших ресурсів, а також забезпечення адресності державної та місцевої підтримки. За таких умов використання штучного інтелекту може розглядатися не лише як технологічний напрям поглиблення процесів цифровізації, а і як інструмент удосконалення публічного управління та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Актуальність застосування штучного інтелекту в системі публічного управління підтверджується сучасними стратегічними документами та міжнародними оцінками. Зокрема, експерти ОЕСР у своєму огляді стану публічного управління в Україні визначили використання штучного інтелекту для вдосконалення державних послуг як один із важливих напрямів подальшої трансформації системи публічного управління, наголосивши на потенціалі штучного інтелекту для автоматизації рутинних процесів, підтримки процесів прийняття рішень, виявлення аномалій і підвищення якості публічних

послуг. Водночас експерти наголосили на необхідності розвитку належного врядування штучним інтелектом, забезпеченні прозорості, контролю з боку людини, оцінюванні ризиків та якості даних [1].

Для аграрного сектору питання використання штучного інтелекту має особливу специфіку. Аграрне виробництво та розвиток сільських територій залежать від значної кількості змінних факторів: стану земель, погодних умов, виробничої активності, доступності ресурсів, цінової кон'юнктури, логістики, демографічних процесів, рівня інвестиційної активності тощо, що формує значні масиви даних, аналіз яких традиційними управлінськими методами потребує значних часових і кадрових ресурсів. Застосування інструментів штучного інтелекту створює можливості для оброблення вищезазначених даних, виявлення закономірностей та формування прогнозних оцінок.

Важливою передумовою для даних процесів є подальша цифровізація взаємодії держави з аграрним бізнесом. В дослідженні фахівців Національного інституту стратегічних досліджень зазначається, що подальший розвиток цифровізації аграрного сектору має передбачати інтеграцію Державного аграрного реєстру з іншими державними реєстрами, автоматизацію обміну інформацією та скорочення адміністративного навантаження. Серед перспективних напрямів також визначено застосування інструментів штучного інтелекту для аналізу ринку, прогнозування врожайності та оптимізації державної підтримки аграрного сектору [2].

У цьому контексті доцільно виокремити декілька основних напрямів використання штучного інтелекту у публічному управлінні розвитком аграрних територій, першим з яких є аналітико-прогнозний напрям, що передбачає використання алгоритмів машинного навчання та інших інструментів штучного інтелекту для аналізу соціально-економічної ситуації, прогнозування виробничих показників, оцінювання тенденцій розвитку аграрного сектору та визначення потенційних ризиків. Для органів державної влади та місцевого самоврядування вказане може створити додаткову інформаційну основу для стратегічного та просторового планування.

Другим напрямом є удосконалення системи підтримки аграрних виробників з боку органів державної влади та місцевого самоврядування. Аналіз великих масивів інформації може використовуватися для визначення потреб різних категорій аграрних виробників, оцінювання результативності програм підтримки та виявлення нетипових або ризикових операцій. У перспективі це дозволяє перейти від застосування переважно універсальних управлінських механізмів до імплементації елементів більш диференційованої та обґрунтованої політики підтримки.

Третій напрям тісно пов'язаний із моніторингом використання ресурсів та стану аграрних територій. Поєднання інформації з державних реєстрів, статистичних баз, геоінформаційних систем та дистанційного зондування землі створює передумови для автоматизованого виявлення змін у використанні земель, оцінювання стану територій та визначення проблемних зон. Для територіальних громад такі інструменти можуть бути корисними при підготовці програм соціально-економічного розвитку, земельного планування та визначенні пріоритетів відновлення.

Четвертим напрямом є вдосконалення механізмів адміністративної взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та аграрного бізнесу. Використання інтелектуальних цифрових сервісів може сприяти поглибленню автоматизації оброблення звернень, підвищенню якості консультування користувачів, пошуку необхідної нормативної інформації та персоналізації публічних послуг, що відповідає загальній тенденції переходу від цифровізації окремих адміністративних процедур до формування інтегрованих цифрових екосистем публічного управління.

Перспективність описаного нами підходу підтверджується і розвитком української політики у сфері агротехнологій. У 2025 році Міністерством цифрової трансформації України представлено рамкову модель Секторальної стратегії розвитку AgroTech в Україні, у межах якої передбачається використання цифрових рішень, штучного

інтелекту, інтернету речей та роботизованих систем для підвищення ефективності аграрного виробництва та оптимізації використання ресурсів [3]. Водночас розвиток технологій в аграрному виробництві потребує відповідного розвитку публічної інфраструктури даних та управлінських механізмів, які забезпечуватимуть їх ефективне та відповідальне використання.

Важливою умовою масштабування штучного інтелекту в публічному управлінні є якість даних. Недостатня повнота, несумісність або недостовірність інформації можуть призводити до помилкових прогнозів та необґрунтованих управлінських рішень. Тому розвиток штучного інтелекту має супроводжуватися удосконаленням системи публічних даних, забезпеченням інтероперабельності інформаційних систем, захистом персональної та іншої чутливої інформації, а також підвищенням цифрових компетентностей публічних службовців.

Окремої уваги потребують ризики використання штучного інтелекту, адже автоматизовані системи можуть відтворювати помилки або упередження, що містяться у вихідних даних, а непрозорість алгоритмів може ускладнювати пояснення управлінських рішень. Експерти ОЕСР звертають увагу на необхідність поєднання технологічних можливостей штучного інтелекту з механізмами оцінювання ризиків, алгоритмічної прозорості та людського контролю, тому доцільно виходити з принципу, за якого штучний інтелект є інструментом підтримки публічного управління, а не повної заміни відповідального управлінського рішення посадової особи [1].

Для України важливим є також нормативне забезпечення процесут використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 травня 2025 р. № 457-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025-2026 роки» затверджено зазначену концепцію, якою передбачено запровадження механізмів застосування елементів штучного інтелекту органами державної влади для аналізу, прогнозування та моделювання розвитку відповідних сфер публічного управління, що має на меті створення інституційного підґрунтя для подальшого поширення відповідних технологій і в аграрній сфері [4].

Вбачаємо, що штучний інтелект може стати важливим інструментом модернізації публічного управління розвитком аграрних територій України, потенціал використання якого пов’язаний насамперед із підвищенням аналітичної спроможності органів публічного управління, прогнозуванням соціально-економічних та виробничих процесів, удосконаленням підтримки аграрних виробників з боку органів державної влади та місцевого самоврядування, моніторингом використання ресурсів та розвитком цифровізації процесів надання публічних послуг. Водночас результативність такого переходу залежить не лише від технологічної готовності, а й від якості даних, інституційної спроможності органів влади, цифрових компетентностей публічних службовців та наявності механізмів відповідального використання штучного інтелекту. Одним з найперспективніших напрямів є формування інтегрованої системи публічного управління аграрними територіями, у якій дані з державних інформаційних систем, геоінформаційних ресурсів та інших джерел використовуватимуться для проведення аналітики, прогнозування та підтримки управлінських рішень із збереженням принципу людської відповідальності.

Література:

1. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing. 2026. 255 p. URL : https://doi.org/10.1787/7810f059-en.2.

2. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. Національний інститут стратегічних досліджень : офіційний вебсайт. 21.03.2025.. URL : https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya.

3. WINWIN: Секторальна стратегія розвитку AgroTech в Україні. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. 14.02.2025. URL : https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-sektoralna-strategiya-rozvitku-agrotech-v-ukraini.

4. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025–2026 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.05.2025. № 457-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2025-р.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЮ РЕАБІЛІТАЦІЄЮ ОСІБ З ПОСТТРАВМАТИЧНИМ СТРЕСОВИМ РОЗЛАДОМ У КОМУНАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Щербакова В.В., *магістрантка*
Науковий керівник: ***Трещов М.М.****, д.держ.упр., доцент*
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Посттравматичний стресовий розлад є одним із викликів, що потребує комплексного реагування з боку держави та органів публічного управління. В умовах тривалих суспільних потрясінь, воєнних дій, вимушеного переміщення населення, втрати безпеки та інших травматичних чинників зростає потреба в доступній, якісній та системній психологічній допомозі [4]. За таких умов психологічна реабілітація має розглядатися не лише як професійна діяльність психологів і психотерапевтів, а й як складова системи публічних послуг, організація та якість якої значною мірою залежать від ефективності управлінських механізмів.

Управління психологічною реабілітацією осіб з посттравматичним стресовим розладом передбачає комплекс організаційних, нормативних, кадрових, інформаційних та фінансових заходів, спрямованих на забезпечення доступності й належної якості відповідних послуг. Особливого значення набуває органів місцевого самоврядування, оскільки саме на рівні комунальних закладів часто забезпечують безпосередню взаємодію з отримувачами соціальних, реабілітаційних та психологічних послуг. Відповідно, спроможність таких установ ефективно організовувати психологічну реабілітацію є важливою передумовою реалізації державної та регіональної політики у сфері охорони психічного здоров’я.

Сучасне розуміння психологічної реабілітації передбачає комплексний підхід до відновлення психологічного благополуччя та соціального функціонування людини. Для осіб з посттравматичним стресовим розладом це означає необхідність поєднання психологічної підтримки, психотерапевтичної допомоги, соціальної адаптації та, за потреби, інших видів реабілітаційних заходів, тому управлінська модель має забезпечувати координацію роботи фахівців різного профілю та послідовність надання допомоги [4].

Однією з ключових проблем управління є фрагментарність взаємодії між установами та фахівцями, які можуть бути залучені до реабілітаційного процесу. Відсутність належної координації здатна призводити до дублювання окремих послуг, нерівномірного розподілу навантаження на фахівців та ускладнення маршруту отримувача допомоги, тому вдосконалення управління доцільно пов’язувати із формуванням чіткої системи міжвідомчої та міждисциплінарної взаємодії, у межах якої визначаються функції кожного учасника реабілітаційного процесу.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток системи маршрутизації отримувачів психологічної допомоги. Така система має передбачати первинне визначення потреб людини, направлення до відповідного фахівця або закладу, організацію необхідного комплексу послуг та подальший моніторинг результатів [3]. Управлінська

цінність маршрутизації полягає у переході від ситуативного реагування на окремі звернення до системної організації процесу реабілітації.

Не менш важливим є кадрове забезпечення. Якість психологічної реабілітації безпосередньо залежить від професійної підготовки фахівців, їхньої здатності працювати з травматичним досвідом та застосовувати доказові методи психологічної допомоги [4]. У зв'язку з цим управління кадровим потенціалом комунальних закладів має включати планування потреби у фахівцях, організацію професійного розвитку, супервізійну підтримку та запобігання професійному виснаженню працівників. Окремого значення набуває формування мультидисциплінарних команд, здатних забезпечувати комплексний супровід отримувача послуг.

Вдосконалення управління потребує також переходу від оцінювання діяльності закладу переважно за кількісними показниками до оцінювання результативності реабілітаційних послуг. До відповідної системи показників можуть належати доступність послуг, своєчасність їх отримання, відповідність допомоги індивідуальним потребам, задоволеність отримувачів, динаміка психологічного стану та відновлення соціального функціонування. При цьому оцінювання має здійснюватися з дотриманням вимог конфіденційності та захисту персональних даних [2].

Перспективним напрямом є цифровізація управлінських процесів у сфері психологічної реабілітації. Цифрові інструменти можуть використовуватися для планування роботи фахівців, ведення обліку наданих послуг, комунікації між учасниками реабілітаційного процесу, формування управлінської звітності та моніторингу результативності. Водночас цифровізація повинна супроводжуватися належним захистом інформації та недопущенням розкриття чутливих даних про отримувачів психологічної допомоги.

На рівні комунального закладу доцільно сформувати інтегровану модель управління психологічною реабілітацією, яка поєднуватиме чотири взаємопов'язані компоненти: організаційний, кадровий, сервісний та аналітичний. Організаційний компонент має забезпечувати планування і координацію роботи; кадровий компонент – професійний розвиток та супервізію фахівців; сервісний компонент – доступність, індивідуалізацію та безперервність допомоги; аналітичний компонент – моніторинг якості та результативності послуг. Така модель дозволяє поєднати потреби отримувачів допомоги з можливостями конкретного комунального закладу.

Таким чином, удосконалення управління психологічною реабілітацією осіб з посттравматичним стресовим розладом має передбачати комплексне поєднання організаційних, кадрових, інформаційних та сервісних механізмів. Ключовими напрямами є розвиток міждисциплінарної взаємодії, удосконалення маршрутизації отримувачів послуг, підвищення професійної спроможності персоналу, запровадження результативного моніторингу та використання цифрових інструментів. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню системності та доступності психологічної реабілітації на рівні комунальних закладів і посиленню спроможності публічного управління у сфері підтримки психічного здоров'я населення.

Література:

1. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20.

2. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20.

3. Про затвердження Порядку організації надання психосоціальної допомоги населенню : постанова Кабінету Міністрів України від 07.11.2023 № 1071. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2023-%D0%BF.

4. World mental health report: Transforming mental health for all. Geneva : World Health Organization.. 2022. 296 p. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338.

Наукове видання

МАТЕРІАЛИ

V Міжнародної науково-практичної
інтернет-конференції

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ ТА МАРКЕТИНГУ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ»
01-02 жовтня 2026 року
м. Дніпро

Мова: українська, англійська

Роботи друкуються в авторській редакції, мовою оригіналу. Відповідальність за грамотність, автентичність цитат, достовірність фактів і посилань несуть автори публікацій.