

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ЩЕЦИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, М. ПЛОВДІВ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ
УМОВАХ

Матеріали
XXI Міжнародної науково-практичної конференції

23-24 квітня 2025 р.

Тези доповідей

Київ НУХТ 2025

Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XXI Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 23-24 квітня 2025 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2025. 244 с.

Видання містить тези доповідей учасників XXI Міжнародної науково-практичної конференції.

Розглянуто актуальні питання відновлення та розвитку активності підприємств у сучасних умовах, узагальнено підсумки вивчення проблеми управління підприємствами у контексті сталого розвитку, а також ознайомлено читачів із сучасними трендами в менеджменті персоналу компаній, зокрема розглянуто питання управління компетенціями в процесі розвитку персоналу.

Розраховано на здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств у сучасних умовах.

Матеріали конференції видано в авторській редакції

Редакційна колегія: О.Ю. Шевченко, О.О. Шеремет, Т.В. Березянко, О.І. Драган, В.І. Ємцев, Н.С. Скопенко, С.В. Бурлуцька, І.О. Галиця, К. Гадомська-Ліла, Б. Черняхівіч, В. Леонські, А. Вічорек-Жиманська, О.О. Кутас (відповідальний секретар).

Рекомендовано Вченою радою НУХТ
Протокол № 9 від 24.04.2025 р.

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
SSI «INSTITUTE OF EDUCATION CONTENT MODERNIZATION»

NATIONAL UNIVERSITY OF FOOD TECHNOLOGIES

UNIVERSITY OF SZCZECIN

UNIVERSITY OF FOOD TECHNOLOGIES, C. PLOVDIV

TECHNICAL UNIVERSITY OF MOLDOVA

**PROBLEMS OF MANAGEMENT OF
ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS**

XXI International Scientific Conference

23-24 April 2025

BOOK OF ABSTRACTS

Kyiv NUFT 2025

XXI International Scientific Conference «Problems of management of enterprises in modern conditions»: Book of abstracts. 23-24 April 2025. K.: National University of Food Technologies, 2025. 244 p.

Collection of abstracts by leading scientists, specialists and young researchers in the field of management presented to the Conference.

Recommended for students, postgraduates, leading scientists, young researches, teaching staff, managers of food industry.

Published in authors' edition

Scientific editors: Oleksandr Shevchenko, Oleh Sheremet, Tamara Berezianko, Olena Dragan, Viktor Yemtsev, Nataliia Skopenko, Svitlana Burlutska, Ihor Halytsia, Katarzyna Gadomska-Lila, Barbara Czerniachowicz, Wojciech Leoński, Anna Wiczorek-Szymańska, Olena Kutas (secretary-in-charge).

Recommended by the Academic Council of National University of Food Technologies

Minutes № 9, 24.04.2025

ЗМІСТ

Секція 1 МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	10
<i>Арич М.І.</i> Основні складові візуалізації інформації в комерційній діяльності підприємства	11
<i>Басараб А.І.</i> Стратегії адаптації та використання цифрових рішень у системах управління взаємовідносинами з клієнтами	13
<i>Баталова Т.В., Баталова О.А.</i> Особливості митного оформлення імпорту та експорту в умовах воєнного стану	14
<i>Бергер А.Д.</i> Тенденції світового розвитку електронної комерції	16
<i>Березянюк Т.В.</i> Екологічне, соціальне та корпоративне (ESG) відповідальне управління	18
<i>Бурлуцька С.В., Гарбар О.К.</i> Імплементация методики Lean у практику сталого управління проектами	20
<i>Біхунов В.В.</i> Податкові пільги у ВЕЗ як каталізатор інноваційної активності підприємств	22
<i>Весельська Д.В., Тюха І.В.</i> Маркетингові стратегії просування українських товарів на міжнародні ринки	24
<i>Вознюк М.А.</i> Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості	26
<i>Волинець А.М.</i> Ключові елементи стратегічного планування	28
<i>Волкова Д.Б.</i> Особливості формування іміджу мікропідприємства	30
<i>Глушак О.В.</i> Організаційна культура в готельному комплексі	32
<i>Голобородько В.П.</i> Сучасні підходи до управління підприємствами в умовах економічної та політичної нестабільності	34
<i>Головань О.О., Олійник О.М.</i> Оптимізація імпорتنих закупок підприємствами харчової галузі на базі асимптотичного підходу	36
<i>Голушко Д.Ю.</i> Впровадження інформаційних технологій для формування конкурентних переваг підприємства	39
<i>Гринів В.Б.</i> Надсучасні тренди технологічних інновацій у торгівлі	41
<i>Гришин В.В.</i> Формування моделі управління електронним документообігом у державних владних структурах	43
<i>Доновський Д.В., Соріна О.О.</i> Вплив штучного інтелекту і цифровізації на сталий розвиток підприємства	46
<i>Дунда С.П.</i> Організаційний дизайн підприємств харчової промисловості	47
<i>Ємцев В.І.</i> Сучасний стан, проблеми та перспективи забезпечення продовольчої безпеки України	50
<i>Ємцева Г.Ф.</i> Екологічні перспективи розвитку екологічного підприємництва в Україні	52
<i>Ємцев В.І., Ємцева Г.Ф.</i> Екологічні інновації – шлях розвитку ринку органічних продуктів	54

<i>Ємцев В.І., Шпакович В.І.</i> Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку виробництва органічної продукції в Україні	56
<i>Єрємін М.В.</i> Прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах.....	58
<i>Закревська Л.М.</i> Організація комерційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах нестабільної економіки	59
<i>Іванов М.С.</i> Управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки	61
<i>Істомін А.Д., Тюха І.В.</i> Використання штучного інтелекту в управлінні проєктами: перспективи та виклики	63
<i>Капінус Л.В.</i> Маркетингові інструменти формування екологічної свідомості споживачів	65
<i>Клименко М.О.</i> Інноваційні підходи до впровадження цифрового маркетингу в агротехнічному секторі	67
<i>Коваленко К.В., Кутас О.О.</i> Менеджмент організацій у контексті сталого розвитку на прикладі компанії «Premier Expo»	69
<i>Ковальчук О.В.</i> Умови застосування конкурентної моделі ціноутворення підприємствами на сучасних ринках	70
<i>Козлова В.М.</i> Інноваційна трансформація управлінських рішень Уряду України ...	72
<i>Копистянський А.С.</i> Напрямки розвитку та відновлення економічних секторів України	74
<i>Корженівська Н.Л., Пономаренко Є.О.</i> Управління відновлюваною енергетикою регіонів у контексті сталого розвитку	76
<i>Костенко М.А., Турчина М.П.</i> Підходи та концепції підтримки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства на ринку	78
<i>Кутас О.О.</i> Теоретичні та практичні аспекти забезпечення інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств	80
<i>Левченко О.В.</i> Забезпечення інвестиційної привабливості як чинник економічного зростання України	84
<i>Лисенко О.А.</i> Актуальність використання економіко-математичних методів у дослідженні нелінійних моделей	86
<i>Маркова С.В., Марков І.Є.</i> Оптимізація та цифровізація бізнес-процесів як ключовий фактор забезпечення сталого розвитку підприємств	88
<i>Мельніченко І.В.</i> Управління торговельними підприємствами за умови циклічного розвитку економіки	89
<i>Михайленко О.В., Скоморохова С.Ю.</i> Аналіз стратегічного розвитку підприємств харчової промисловості	91
<i>Морохов А.В.</i> Забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу в контексті сталого розвитку	93
<i>Нелюба А.І., Тюха І.В.</i> Інноваційний менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства	95
<i>Отрох О.В., Турчина М.П.</i> Тенденції ринку пива в Україні та світі.....	97
<i>Писаренко Н.В.</i> Маркетингові стратегії забезпечення сталого розвитку в системі	

менеджменту підприємств.....	99
<i>Попович В.М., Скригун Н.П.</i> Роль цифрових маркетингових комунікацій у просуванні продукції підприємств продовольчого ринку	101
<i>Петухов В.Р.</i> Удосконалення маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у нових умовах трансформаційних змін ...	103
<i>Репіч Т.А.</i> Вплив воєнних дій на рівень транспортних витрат у молокопереробній галузі.....	105
<i>Решетняк Б.О.</i> Принципи сталого розвитку в інтегрованості ланцюга постачання підприємств.....	108
<i>Рожков І.О.</i> Проблеми та перспективи використання методології Waterfall в управлінні проектами у харчовій промисловості	110
<i>Рудь Ю.Ю.</i> Стратегія підсилення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах.....	112
<i>Савка Ю.Я.</i> Проблема ризиків на ринку прокату автомобілів	114
<i>Северина І.В.</i> Управління розвитком підприємств харчової промисловості	116
<i>Сидоренко М.М., Репіч Т.А.</i> Конфлікти цілей у логістичній діяльності ТОВ «ЄвроСтенд»	117
<i>Склярєнко М.А., Тюха І.В.</i> Ключові чинники успіху підприємства та шляхи їх посилення	120
<i>Скок М.О., Савченко Т.В.</i> Інтернет-платформи як ефективний інструмент маркетингової політики розподілу	121
<i>Скопенко Н.С.</i> Візуалізація даних – сучасний інструмент для ефективного прийняття рішень у менеджменті	123
<i>Скопенко Н.С., Рожков І.О., Кульга О.В.</i> Експортний потенціал молочної галузі України	126
<i>Скопенко Н.С., Павлюк С.Б.</i> Доцільність впровадження проектного підходу задля забезпечення ефективності підприємства	128
<i>Скоренко Д.Б., Тюха І.В.</i> Інноваційні підходи підприємств до управління проектами в контексті сталого розвитку	130
<i>Стадник В.С., Федулова І.В.</i> Цифрові бар'єри для виходу підприємств малого і середнього бізнесу на міжнародні ринки	132
<i>Стахурська С.А.</i> Сталий розвиток і моделі бізнесу організації.....	134
<i>Ступаченко М.С., Бурлуцька С.В.</i> Впровадження Scaled Agile Framework (SAFe) як засіб подолання управлінських викликів	136
<i>Ткачук С.В.</i> Креативний інструментарій PR у маркетингу.....	138
<i>Турчина М.П.</i> Логістичні бізнес-проекти як інструмент стратегічного розвитку підприємства	140
<i>Федечко А.Ю.</i> Прикладні аспекти формування стратегії менеджменту підприємства	142
<i>Харін О.С.</i> Перехід від гуманітарної до соціально відповідальної логістики.....	144
<i>Цап М.О.</i> Функціонально-вартісний аналіз як оптимізаційний інструмент менеджменту підприємства	146

<i>Чеснік Н.М.</i> Ефективний менеджмент сталого виробництва в контексті циркулярної економіки	148
<i>Чеснік Н.М., Струс Л.А.</i> Теоретичні аспекти сталого складського господарства ..	150
<i>Шешлюк О.С.</i> Фактори формування виробничої еліти у харчовій промисловості.	152
<i>Шморгун Б.В.</i> Використання методології Agile на підприємствах харчової промисловості	155
<i>Шпакович В.І.</i> Сучасний стан і перспективи розвитку виробництва органічних яєць в Україні.....	156
<i>Якимчук Т.В.</i> Венчурне фінансування інвестицій в Україні.....	158
<i>Kazachenko V.</i> Justification of methods for improving communications in the public sector of the economy	160
<i>Sheremetynska O.</i> Modern trends of the global beer market	161
<i>Sorokina A.</i> Sustainable development as a factor in enhancing the efficiency of confectionery industry enterprises	164
<i>Strashynska L.</i> Digitization in retail enterprises management.....	165

Секція 2 УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

<i>Алексеиченко І.О., Тюха І.В.</i> Формування системи попередження емоційного вигорання персоналу	169
<i>Безпалько О.В., Гринюк Ю.М.</i> Відповідність складу споживчого кошика раціональним нормам та фактичному споживанню продуктів харчування населенням України	170
<i>Боднар А.А.</i> Інноваційні підходи до вирішення проблеми оптимізації стимулювання праці персоналу	173
<i>Волинець І.Г.</i> Особливості системи менеджменту персоналу підприємства	175
<i>Галицький О.М., Омельченко І.Г.</i> Сучасні вимоги та тенденції розвитку рекрутингу.....	177
<i>Горлай А.А.</i> Психологічні аспекти готовності до управління керівника медичного закладу.....	179
<i>Грещук Ю.І.</i> Механізм формування мотиваційного потенціалу підприємства	181
<i>Грищенко А.В.</i> Практики корпоративної інклюзії та їхній вплив на трудову інтеграцію ветеранів у харчовій промисловості	183
<i>Данилевич М.І.</i> Новітній погляд на культуру менеджменту	185
<i>Драган О.І.</i> Технологія «екологічного звільнення» в системі менеджменту персоналу підприємства.....	187
<i>Жуковська К.В., Тюха І.В.</i> Впровадження штучного інтелекту для покращення благополуччя персоналу	188
<i>Здеорук А.І.</i> Інструменти мотивації для стимулювання продуктивності праці	190
<i>Кириченко О.М.</i> Модель спіральної динаміки в лідерстві та управлінні командою	192
<i>Кобець Д.Л.</i> HR-стратегії у гіг-економіці.....	195
<i>Кожушаний С.І., Пуліна Т.В.</i> Управління ризиками в HR-сфері	197

<i>Кутас О.О.</i> Люди «без віку» та їхня роль у майбутньому	198
<i>Мазник Л.В.</i> Сучасні підходи до подання інформації та знань у менеджменті персоналу: види, форми, виклики	200
<i>Мелашедченко А.В., Петухова О.М.</i> Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства.....	202
<i>Моторна О.О., Баталова О.А.</i> Заходи щодо покращення умов праці на підприємстві.....	204
<i>Нечаєва І.А., Ніколова С.А.</i> Антикризове управління кадровою політикою підприємства як чинник підвищення ефективності виробництва в умовах економічної нестабільності	206
<i>Ніколаєнко І.В.</i> Компетентні кадри для етичного маркетингу: нові підходи до розвитку персоналу в умовах соціальної відповідальності	208
<i>Опанасенко Р.С., Тюха І.В.</i> Побудова системи мотивацій персоналу	210
<i>Пацаловський Я.О.</i> Посилення надійності та лояльності працівників підприємства в нестабільних умовах.....	212
<i>Пуліна Т.В., Юдицький В.А.</i> Модернізація процесів пошуку та відбору працівників за допомогою інноваційних технологій	213
<i>Рудова А.Я.</i> Взаємодія бізнесу, влади та суспільства у впровадженні соціально відповідальних практик	215
<i>Свидрук І.І., Турянський Ю.І.</i> Прикладні аспекти формування комплексного плану розвитку підприємства з акцентом на управління персоналом.....	217
<i>Стасишин В.І.</i> Соціально-психологічна і моральна підтримка працівників у період війни в менеджменті організації	219
<i>Тертична Л.І.</i> Вплив попиту на навички штучного інтелекту на ринок праці.....	221
<i>Тур О.В.</i> Оцінювання менеджерів логістичного напрямку для покращення управління їхньою кар'єрою	223
<i>Тюха І.В.</i> Вплив війни на добробут персоналу підприємств харчової промисловості.....	225
<i>Челова К.В.</i> Вплив психологічних інструментів менеджменту на ефективність групової діяльності підприємства.....	227
<i>Шешлюк О.С.</i> Особливості формування трудових ресурсів у харчовій промисловості.....	229
<i>Шуритович М.В., Кириченко О.М.</i> Менталітет та його вплив на мотивацію.....	231
<i>Ivashchenko A., Rudenko R.</i> HyFlex – an approach in the system of economic teaching	233
<i>Melnyk L., Avdiyenko O.</i> Smart economy and the Nearshoring concept	236
<i>Ovetska O., Lazarenko V.</i> Empirical research on stress among employees of a gas distribution company	237
<i>Petryna M., Yeriomina D.</i> Ways to manage stress in enterprises under war conditions.	239
<i>Sheremetynska O., Zhukovska K.</i> Managing multinational teams	240
<i>Tymchenko O., Sytenko L.</i> Peculiarities of organization of labor remuneration in small business.....	242

Секція 1

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Голова секції – **В.І. Ємцев**, д-р екон. наук
Секретар секції – **О.О. Кутас**

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

М.І. Арич, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища підприємства зіштовхуються з необхідністю комплексного аналізу новітніх тенденцій у сфері інформаційної візуалізації, що охоплює виявлення ключових трендів, вивчення причинно-наслідкових зв'язків між формами подання даних і реакцією цільової аудиторії, а також забезпечення когерентності між інформаційним контентом та його візуальним представленням [1-2]. Окремим вектором виступає інтеграція інноваційних цифрових технологій у практику візуальної комунікації, що передбачає не лише технічне впровадження, але й адаптацію до специфіки бізнес-діяльності та поведінкових моделей споживачів [3].

У результаті дослідження встановлено, що незважаючи на вагомий науковий напрацювання у сфері дослідження процесів візуалізації інформації в комерційній діяльності та формування іміджу підприємств, у цій галузі залишаються актуальними численні проблеми та виклики. Їх системне вирішення може стати каталізатором підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання, зокрема шляхом оптимізації управлінських рішень та зміцнення фінансово-економічних показників [4].

Визначено, що в контексті вищезазначених викликів зростає значення міждисциплінарного підходу до аналізу візуалізації інформації, зокрема на стику маркетингу, графічного дизайну, цифрової аналітики та когнітивної психології. Візуалізація вже не розглядається виключно як інструмент представлення даних: вона трансформується у важливий чинник стратегічної комунікації, побудови брендової ідентичності та підвищення довіри до суб'єктів господарювання з боку споживачів і партнерів [5-6].

Аналіз проблем з даної теми показав, що у межах дослідження візуалізації інформації в комерційній діяльності та формування іміджу підприємств в Україні доцільно виокремити низку інструментів візуальної комунікації, що мають особливу аналітичну цінність. Зокрема, йдеться про такі засоби, як пропаганда, директ-маркетинг і стимулювання збуту [7].

Крім цього, аналізуючи специфіку візуальної комунікації в комерційній діяльності та процес формування іміджу підприємства, доцільно акцентувати увагу на визначальній ролі інноваційних маркетингових комунікацій. Вони виступають як важливий чинник підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією та досягнення конкурентних переваг на ринку [8-9].

Встановлено, що застосування сучасних, інноваційно орієнтованих підходів до комунікаційної діяльності дозволяє підприємству реалізовувати низку стратегічно важливих завдань, а саме [3; 4-6; 9]:

- 1) забезпечити приріст споживацької бази за рахунок залучення як постійних, так і латентних (прихованих) споживачів;
- 2) використовувати персоналізовані та нестандартні підходи до вирішення актуальних проблем функціонування підприємства.

Таким чином, інноваційні маркетингові комунікації не лише сприяють підвищенню рівня комерційної ефективності, а й формують основу для сталого стратегічного розвитку підприємства в умовах висококонкурентного цифрового ринку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Прищенко С.В., Антонович Є.А. Візуально-інформаційне середовище: стратегія розвитку інтегрованого курсу «Дизайн реклами» у вищій школі. *Регіональний дизайн і освіта: потенціал сучасності*. 2017. № 2. С. 143-148.
2. Арич М.І. Принципи формування стратегії візуальної комунікації підприємства. Матеріали 90 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті», 11-12 квітня 2024 р. К.: НУХТ, 2024. Ч. 3. С. 201.
3. Wu C., Li H., Ren J. Artificial neural network based high dimensional data visualization technique for interactive data exploration in E-commerce. *Annals of Operations Research*. 2021.
4. Сагач А.О., Арич М.І. Унікальні стратегії візуальної комунікації підприємства. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*. Всеукраїнська науково-практична конференція 23 березня 2023 року: збірник тез доповідей. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ». 2023. С. 275-277.
5. Арич М.І., Дем'яненко І.В. Сучасний стан, ризики та перспективи торгівлі цінними паперами в Україні. *Наукові праці НУХТ*. 2022. Том 28, № 3. С. 32-43.
6. Грицай В.В., Арич М.І. Динамічні зображення в рекламі як інструмент візуальної комунікації. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*. Всеукр. наук.-практ конф. 23 березня 2023 року: збірник тез. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ». 2023. С. 221-222.
7. Gottfried A., Hartmann C., Yates D. Mining Open Government Data for Business Intelligence Using Data Visualization: A Two-Industry Case Study. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. № 16 (4). P. 1042-1065. URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer16040059>.
8. Арич М.І. Характеристика оптимізації антикризового управління страховими компаніями як елемент підвищення їх конкурентоспроможності. *Наукові праці НУХТ*. 2017. Том 23, № 4. С. 74-80.
9. Arych M., Kuievda I., Dvořák M., Hinke J. The farming costs (including insurance) of the agricultural holdings in the European Union. *Journal of International Studies*. 2023. № 16 (1). P. 191-205. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-1/13>.

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

А.І. Басараб

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти КНЕУ

Бізнес-процеси сьогодення вимагають успішного управління взаємовідносинами з клієнтами. Для цього використовують програми, які утворюють систему управління взаємовідносинами з клієнтами (від англ. CRM – Customer Relationship Management). У сучасних умовах цифрової трансформації CRM-системи відіграють ключову роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів та побудові довгострокових взаємовідносин з клієнтами. Використання цифрових рішень у CRM сприяє автоматизації, персоналізації та покращенню аналітики клієнтських даних. Адаптація CRM-систем залежить від специфіки підприємства, його масштабів та бізнес-моделі.

Основні стратегії адаптації включають: гнучке впровадження та використання хмарних рішень для швидкої інтеграції та масштабованості; персоналізація, а саме налаштування CRM під потреби конкретної компанії та її клієнтів; автоматизація процесів, зменшення ручної роботи завдяки інтеграції з ERP, чат-ботами та штучним інтелектом.

Використання сучасних цифрових рішень і технологій покращує функціональність CRM-систем. Наприклад, штучний інтелект (англ. AI, Artificial Intelligence) та машинне навчання (англ. Machine Learning) здатні прогнозувати поведінку клієнтів та допомогти персоналізувати комунікацію. Технології сприяють і дозволяють здійснювати аналітику великих даних, а саме обробляти та аналізувати великі масиви інформації, наприклад, для покращення стратегій продажів. Ще одним прикладом сучасної цифровізації у сфері взаємодії з клієнтами є автоматизація маркетингу: інтеграція з email-розсилками, соціальними мережами та рекламою.

Попри очевидні переваги, бізнес стикається з певними викликами та проблемами при впровадженні CRM. Причинами цього є високі витрати на впровадження та навчання персоналу, опір змінам з боку співробітників, потреба у безперервному оновленні технологій, що є ресурсовитратним. Перспективними напрямками розвитку CRM є їх інтеграція з блокчейн-технологіями, розширення можливостей штучного інтелекту та покращення омніканальності комунікацій.

Загалом ефективна адаптація CRM-систем з використанням цифрових рішень сприяє підвищенню продуктивності бізнесу, покращенню клієнтського досвіду та збільшенню прибутковості компаній. Враховуючи динаміку розвитку технологій, підприємства повинні постійно модернізувати свої CRM-інструменти для збереження конкурентних переваг.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Задорожний Г.В., Хомин О.В. Інтелектуальне підприємництво у економіці знань. Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2008. 171 с.

2. Порохня О.М. Використання CRM-систем у сучасному бізнесі. *Економічний простір*. 2019. № 153. С. 121-130.

3. Коваленко І.О. Цифрові технології в управлінні підприємством: сучасні тенденції та перспективи. *Вісник економічних наук України*. 2020. № 2. С. 78-85.

ОСОБЛИВОСТІ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ ІМПОРТУ ТА ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Т.В. Баталова,

О.А. Баталова

Національний університет харчових технологій

Війна росії проти України зумовила різку необхідність у тому, аби спростити митне оформлення різних груп товарів, у край необхідних як для забезпечення ЗСУ і ТрО додатковим захисним та військовим спорядженням, так і для забезпечення цивільних їжею, ліками та іншою гуманітарною допомогою.

Законодавець запровадив низку нових норм, направлених на досягнення цієї мети, на які варто звернути увагу суб'єктам господарювання. По-перше, постановою КМУ від 18 березня 2022 р. № 314 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» передбачено спрощення ведення господарської діяльності шляхом зменшення кількості необхідних дозвільних документів у період воєнного стану. Це актуально саме для новостворених підприємств [1].

Замість окремих дозвільних документів суб'єкти господарювання отримали можливість подавати декларацію про провадження господарської діяльності або до Міністерства економіки України, або Міністерства внутрішніх справ України (в залежності від виду господарської діяльності). Однак таке спрощення не стосується зовнішньоекономічної діяльності (у тому числі новостворених підприємств), у випадку здійснення якої необхідно отримувати відповідні ліцензії для окремих її видів, наприклад, експорту певних категорій товарів.

Основним документом, який врегульовує види товарів, які підлягають ліцензуванню та квотуванню під час здійснення ЗЕД під час воєнного стану, є Постанова КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1424 «Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік».

Введення воєнного стану в Україні вплинуло передусім на ліцензування та квотування саме експорту товарів. Парламент вже декілька разів змінював перелік товарів, експорт яких підлягає ліцензуванню та/або квотуванню.

Парламент дещо спростив процедуру митного оформлення товарів окремих категорій у режимі імпорту, для інших категорій товарів порядок виконання митних формальностей залишився без змін.

Однак, враховуючи оперативність прийняття законодавцем рішень для спрощення митного оформлення товарів, виникла певна неоднозначність під час тлумачення та застосування новоприйнятих норм.

Так, по-перше, Постанова КМУ від 9 березня 2022 р. № 236 «Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану» начебто запровадила право всіх суб'єктів господарювання обирати спрощений порядок митного оформлення будь-яких товарів, оскільки в п. 1 вказаної Постанови зазначено: «...під час ввезення на митну територію України товарів їх декларування та митне оформлення відповідно до митного режиму імпорту може здійснюватися шляхом подання попередньої митної декларації, яка містить всю необхідну інформацію для випуску товарів, без пред'явлення таких товарів митному органу...» [1].

Однак з огляду на назву Постанови КМУ № 236 та наявність додатку до вказаної Постанови з переліком товарів, щодо імпорту яких суб'єктам господарювання дозволено сплачувати митні платежі з відстрочкою, цілком ймовірно, що законодавець передбачив вказаний спрощений порядок для певних категорій товарів.

На користь такого твердження свідчить також те, що Законом України від 24.03.2022 р. № 2142-ІХ було внесено зміни до Митного кодексу України, відповідно до яких в п. 9-11 та п. 9-14 розділу XXI МК України передбачено спрощений порядок митного оформлення товарів для платників єдиного податку та суб'єктів господарювання, які здійснюють імпорт товарів, зазначених у пункті 41 підрозділу 5 розділу XX Податкового кодексу України, серед яких бензин, газ, важкі дистилати та інші нафтопродукти.

Вищезазначені зміни до МК України не мали б сенсу, якби спрощений порядок митного оформлення імпорту (встановлений Постановою КМУ № 236) розповсюджувався на всі без виключення товари / транспортні засоби та суб'єктів господарювання.

По-друге, з прийняттям Закону України № 2142 мала б набути чинності Постанова КМУ від 20 березня 2022 р. № 330 «Деякі питання здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, зокрема транспортних засобів, в умовах воєнного стану» з одночасною втратою чинності Постановою КМУ № 236 [1].

Постанова КМУ № 330 якраз і передбачає спрощення митного оформлення для всіх суб'єктів господарювання, які здійснюють імпорт товарів (за виключенням окремих підакцизних товарів) та транспортних засобів.

Однак станом на сьогодні, відповідно до даних офіційного веб-сайту Верховної Ради України, Постанова КМУ № 330 не набрала чинності, а Постанова КМУ № 236 не втратила чинності. На вказану обставину також звернула увагу і Державна митна служба України у своєму листі від 06.04.2022 р. № 08-1/10/7/1720.

Таким чином, станом на сьогодні чинною залишається Постанова КМУ № 236, яка разом із Законом України № 2142 та іншими нормативно-правовими актами спрощує митне оформлення лише певної категорії товарів, що імпортуються в Україну.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Харченко К. Особливості імпортно-експортних операцій в період воєнного стану. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/211993_osoblivost-mporjno-eksportnikh-operatsy-v-perod-vonnogo-stanu (дата звернення: 15.04.2025).

ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОГО РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

А.Д. Бергер, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Електронна комерція стала невід'ємною частиною глобальної роздрібно торгівлі. Як і багато інших галузей, купівля та продаж товарів зазнали суттєвих змін завдяки цифровізації сучасного життя, що триває, споживачі в усьому світі тепер отримують прибуток від переваг онлайн-транзакцій. За оцінками, у 2025 році роздрібні продажі електронної комерції в усьому світі перевищать 4,3 трильйона доларів США, і очікується, що ця цифра досягне нових висот у найближчі роки [1].

З огляду на те, що до 2027 року глобальні роздрібні продажі електронної комерції перевищать 8 трильйонів доларів, компанії не можуть дозволити собі ігнорувати майбутні зміни, які визначають майбутнє онлайн-магазинів [2].

Хоча онлайн-покупці значно відрізняються залежно від регіону світу, існують загальні показники, які допомагають зрозуміти основну поведінку цифрових споживачів. Провідні торгові майданчики служать джерелом натхнення та основним місцем для пошуку продуктів в інтернеті перед фактичною покупкою. Незважаючи на те, що онлайн-покупки менш інтерактивні, ніж покупки в магазині, онлайн-покупці цінують легкість і гнучкість електронної комерції. У сфері бізнес-споживач (B2C) мода та споживча електроніка є одними з провідних вертикалей електронної комерції на сьогоднішній день і сприяють найбільшій частці роздрібних онлайн-продажів [1].

Електронна комерція продовжує залучати нових споживачів. Зручність є ключовим фактором, який змушує покупців у всьому світі робити замовлення онлайн, а не відвідувати звичайний магазин. Прогноз зростання глобальної електронної комерції має дві основні події. Більшість світових ринків все ще перебувають у процесі збільшення проникнення інтернету та цифровізації, а це означає, що інфраструктура, необхідна для процвітання електронної комерції, все ще будується. У той же час найбільш розвинені ринки електронної комерції зараз отримують прибуток від переваг ШІ [1].

За даними Precedence Research, розмір ринку штучного інтелекту в роздрібній торгівлі становив 9,97 мільярда доларів США у 2023 році, що, ймовірно, досягне 54,92 мільярда доларів США до 2033 року із середньорічним зростанням у 18,6% протягом зазначеного періоду [3].

Можна сформулювати загальні тенденції розвитку електронної комерції у світі.

1. Доповнена реальність в онлайн-магазинах, яка дозволяє користувачам перед покупкою побачити, як товар виглядатиме у їхньому просторі.

2. Автоматизація та персоналізація на основі ШІ відіграватиме домінуючу роль у роботі електронної комерції, дозволяючи брендам автоматизувати процеси, від обслуговування клієнтів до управління запасами.

3. Розвиток соціальної комерції. Такі соціальні медіа-платформи, як Instagram, Facebook і TikTok, будуть домінувати як центри покупок, що дозволить користувачам переглядати, робити покупки безпосередньо зі своїх каналів.

4. Оптимізований голосовий пошук швидко набирає обертів, і все більше споживачів використовують розумні колонки та голосові помічники для покупок в інтернеті.

5. Домінування мобільної комерції (m-commerce). Оскільки до 2027 року на мобільну комерцію припадатиме 62% усіх продажів електронної комерції, компанії повинні зосередитися на створенні мобільних веб-сайтів і додатків.

6. Гібридна комерція та багатоканальний продаж. Майбутнє електронної комерції поєднає фізичний і цифровий досвід, а послуги «клацніть і заберіть» (BOPIS) стають дедалі популярнішими.

7. Інфлюенсерський маркетинг набирає обертів, завдяки партнерству із впливовими особами компанії можуть охопити нішу аудиторії, підвищуючи впізнаваність бренду та збільшуючи продажі.

8. Гнучкі варіанти оплати (BNPL). Пропонування гнучких методів оплати, таких, як PayPal Credit, eSewa, Khalti, FonePay, Apple Pay тощо, стане стандартною практикою для компаній електронної комерції.

9. Стратегії оптимізації рівня конверсії (CRO), на яких підприємства зосередяться, щоб перетворити відвідувачів веб-сайту на платних клієнтів. Від А/В-тестування цільових сторінок до персоналізації взаємодії з користувачами, стратегії CRO відіграватимуть ключову роль у збільшенні доходів.

10. Пріоритет безпеки та конфіденційності. Через збільшення обертів електронної комерції зростає важливість безпеки даних. Оскільки очікується, що уряди запровадять суворіші правила щодо конфіденційності даних, підприємствам доведеться впровадити надійні заходи безпеки для захисту інформації клієнтів.

11. Автоматизація електронного маркетингу продовжуватиме вдосконалювати маркетинг електронною поштою, а компанії використовуватимуть машинне навчання для створення персоналізованих і своєчасних повідомлень [2].

ЛІТЕРАТУРА:

1. E-commerce worldwide – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>.

2. 15 Ecommerce Trends to Watch in 2025 and Beyond. URL: <https://tomsreviewbox.com/15-e-commerce-trends-to-watch-for-2025-and-beyond>.

3. Top E-commerce Development Trends for 2025. URL: <https://www.opencart.com/blog/top-e-commerce-development-trends-to-watch-in-2025>.

4. The State of E-commerce in 2025: Trends and Innovations Shaping the Future.
URL: <https://www.digitalfuturetimes.com/the-state-of-e-commerce-in-2025-trends-and-innovations-shaping-the-future/>.

ЕКОЛОГІЧНЕ, СОЦІАЛЬНЕ ТА КОРПОРАТИВНЕ (ESG) ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ

Т.В. Березянюк, д-р екон. наук
Національний університет харчових технологій

Для початку пояснимо зміст та необхідність застосування терміну ESG. В науковій та спеціальній літературі ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) визначає комплекс підходів до управління компанією на основі застосування екологічних, соціальних і відповідальних менеджерських практик у процесі поточної ринкової діяльності. Застосування ESG відбувається у всіх напрямках економічної діяльності.

Динамічний розвиток логістичної галузі потребує впровадження рішень, які відповідають принципам ESG [1]. Екологічні норми, очікування клієнтів та необхідність скорочення викидів змушують вносити зміни до способів керування транспортуванням та зберіганням.

ESG – екологія, соціальна сфера та управління – три основні умови, які вимагають застосовувати інвестори при вимірюванні соціальних факторів і факторів стійкості (нефінансових) організацій, у які вони інвестують.

Інвестори, які зосереджуються на ESG, враховують ці соціальні фактори та фактори стійкості, а також фінансові фактори, щоб оцінити ризик та ефективність. Донедавна ESG впроваджувався переважно інституціональними інвесторами, але останнім часом цей підхід застосовується у звичайній практиці, при цьому увага приділяється на всіх рівнях розгляду інвестиційного проєкту: на місцевому, регіональному та державному.

Останні 20-25 років корпоративна соціальна відповідальність набуває статусу вирішальної ідеології бізнесу та драйверу стратегії розвитку фірми. Процеси переорієнтації на використання ESG поширюються в розвиненому світі. Так, 20 вересня 2019 року Комітет Палати представників США з фінансових послуг прийняв H.R. 4329 – Закон про спрощення розкриття інформації про ESG 2019 року [2].

Замість єдиного федерального підходу, як у Європі та Японії, підхід США визначається на державному та місцевому рівнях.

Практично ESG уособлює собою набір стандартів діяльності компанії, що використовують інвестори при визначенні доцільності інвестування. По суті, ESG став певною філософією бізнесу, яку необхідно розділяти всім зацікавленим сторонам, і в першу чергу акціонерам та інвесторам. Якщо для одних зацікавлених сторін головним критерієм буде позитивний грошовий потік, а для інших – фокус на ESG-факторах, це може призвести до занадто великої різниці в підходах до розвитку бізнесу. Застосування екологічних критеріїв забезпечує належний рівень

відповідальності у процесах впливу на навколишнє середовище при здійсненні виробничої діяльності. Соціальні критерії забезпечують відповідальні стосунки, рівноважений вплив та бажані стосунки із співробітниками, постачальниками, користувачами та суспільством. На рівні корпоративного управління компанією регулюються на принципах відповідальності стосунки із керівництвом, рівень оплати керівників, аудиту, внутрішнього контролю та дотримання прав акціонерів.

Дослідження, проведене у 2018 році, показало, що близько 97% інвесторів у всьому світі проводять або неформальну оцінку показників ESG, або структурований та методичний аналіз нефінансових даних про компанії, які є потенційними об'єктами для інвестування. Кількість таких інвесторів зросла на 19% лише за рік, оскільки у 2017 році таких було лише 78%. Примітно, що за підсумками 2017 року лише 3% інвесторів повідомили, що взагалі не цікавляться ESG-факторами [3].

Останніми роками склалася практика, коли спеціалізовані ESG-фонди купують «зелені» папери, що дозволяє випускати зелені облігації, за рахунок яких фінансуватимуться проєкти, що реалізуються в екологічних цілях. «Зелене» фінансування передбачає надання на проєкт коштів за умови поліпшення довкілля, пом'якшення наслідків зміни клімату та ефективнішого використання ресурсів [4; 5].

За 2020 рік світовий фінансовий ринок поповнився новими зеленими, соціальними облігаціями та облігаціями сталого розвитку на суму близько 380 млрд доларів, у результаті перевищивши загальний обсяг 1 трлн доларів.

Дотримуючись принципів ESG, компанія отримує ряд переваг, серед яких: більш висока привабливість з боку інвесторів та фінансово-кредитних установ, вищі фінансові показники, вища продуктивність праці. А в довгостроковій перспективі дотримання ESG покращить ділову репутацію та створить позитивний імідж компанії, знизить витрати на екологічні податки, покращить технологічність та інноваційність бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Chen J. What Are Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria? Reviewed By Gordon Scott. URL: <https://www.cuinsight.com/companies/national-credit-union-foundation/>.
2. Environmental, Social & Governance Report. *JP Morgan Chase & Co.* 2020. 59 p. URL: www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/documents/jpmc-esg-report-2020.pdf.
3. Матос П. ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі: Критичний огляд досліджень: пер. з англ. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 88 с.
4. Alda M. ESG fund scores in UK SRI and conventional pension funds: Are the ESG concerns of the SRI niche affecting the conventional mainstream? *Finance research letters*. 2020. № 36. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.101313>.
5. Дибя М.І. Фінансування проєктів ESG: зарубіжні практики та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 45-57.

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕТОДИКИ LEAN У ПРАКТИКУ СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

С.В. Бурлуцька, д-р екон. наук,
О.К. Гарбар

Національний університет харчових технологій

З позиції системної парадигми, інвестиційний проєкт можна розглядати як організаційно, фінансово та інженерно-технічно обумовлену цілісність, утворену достатньою сукупністю елементів (майна, майнових прав та інших цінностей), спроможних до самовідтворення та поєднаних інвестиційними правовідносинами, що обумовлюють структурні та субординаційні зв'язки. Доведено, що сфера обігу виступає необхідною та достатньою умовою цілісності інвестиційних проєктів, трансформує індивідуальні капітали у суспільний капітал та забезпечує його кругообіг і відтворення. Одночасно аксіоматична умова єдності для інвестиційних систем реалізується через сукупність формальних та неформальних правил (законів) композиції. Сформований концептуальний теоретико-методологічний базис аналізу процесів управління проєктами на підґрунті аксіоматичних умов системності дозволяє визначити системну триаду інвестиційного проєкту та формально ідентифікувати базові системні компоненти [1].

У якості інструментального та методичного забезпечення сталого управління проєктами в сучасних умовах можна розглядати концепцію, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси і потреби клієнта (ринку) і мотивації кожного працівника [2]. Хоча система ощадливого менеджменту виникла у виробництві, сьогодні її успішно застосовують у різних секторах – від логістики, послуг і роздрібною торгівлі до охорони здоров'я, будівництва, ІТ та освіти [3; 4].

З погляду цілей сталого розвитку, Lean – це ефективний підхід, що дозволяє оптимізувати час, фінанси та ресурси компанії для досягнення нових результатів, впровадження принципів сталості та реалізації цілей сталого розвитку. Це практичний інструмент, який сприяє успішному досягненню бізнес-цілей. Lean-мислення полягає у виявленні та усуненні втрат у бізнес-процесах задля підвищення операційної ефективності. До типових втрат належать перевиробництво, неефективна логістика, зайві дії та невикористаний потенціал працівників. Водночас Lean акцентує увагу на людському факторі: змінюються не лише навички, а й підхід до роботи, орієнтований на створення цінності для клієнтів і безперервне вдосконалення. Перші результати часто з'являються вже протягом кількох тижнів, що стимулює подальші кроки. У підсумку Lean сприяє підвищенню інноваційності, конкурентоспроможності та стабільності організації [3].

Схематично зобразимо ключові принципи Lean на рис. 1.

Можливості Lean-методології полягають у значному підвищенні операційної ефективності підприємства, зменшенні витрат, скороченні часу виконання процесів, поліпшенні якості продукції чи послуг, підвищенні гнучкості виробництва та залученні персоналу до процесу безперервного вдосконалення.

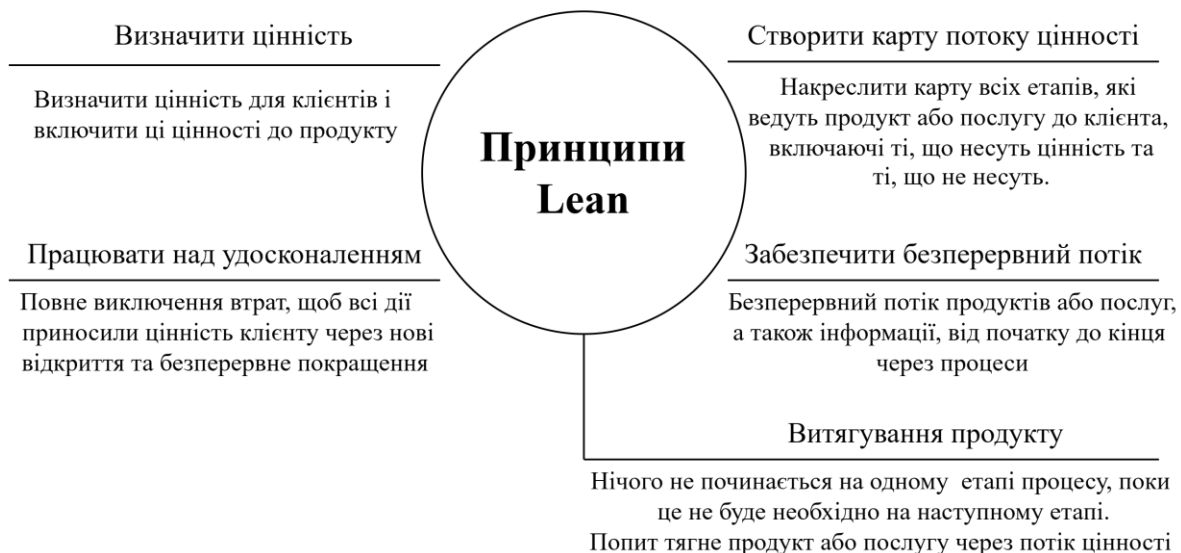


Рис. 1. Принципи Lean

Джерело: сформовано авторами за допомогою Drawio [1]

Завдяки цьому Lean сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства та його здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Імплементация Lean-методології на українських підприємствах супроводжується низкою викликів, серед яких ключовими є:

1) спротив працівників до змін. Часто команди надають перевагу звичним підходам, і подолати це можна лише за умови активного лідерства з боку власників або топменеджменту. Без особистої залученості керівників трансформація втрачає ефективність [2];

2) неправильне визначення пріоритетів змін. Компанії часто фокусуються не на тій проблемі, яка має вирішальний вплив на результат. Без попередньої глибокої діагностики Lean-підхід втрачає ефективність, адже зусилля спрямовуються не в той бік [5];

3) ціннісна область проблеми. Найбільше на успішність застосування впливає відповідність моральних цінностей, прийнятих у компанії, цінностям, закладеним у концепції та філософії ощадливого виробництва. Насамперед такими цінностями є: безперервне вдосконалення (процесів і персоналу), створення цінності для зовнішніх і внутрішніх клієнтів, повага до себе та інших (колег, клієнтів, партнерів), взаємозалежність і взаємозамінність [6].

Методологія Lean є потужним інструментом для оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності підприємств. Проте її впровадження на українських підприємствах супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю зміни корпоративної культури, правильної діагностики проблем та активної участі лідерів. Успіх імплементации залежить від глибокого розуміння принципів Lean та відданості керівництва процесу змін.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бурлуцька С.В. Системний підхід до управління проектами. *Часопис економічних реформ*. 2020. № 3 (39). С. 11-19.

2. Про Lean. *Lean Institute Ukraine*. URL: <https://lean.org.ua/olean> (дата звернення: 13.04.2025).

3. Lean-методологія: кому підходить та результати впровадження. *Forbes Україна*. 26.03.2024. URL: <https://surl.li/dpfesq> (дата звернення: 13.04.2025).

4. Hines P. The Fundamentals of the Lean Methodology. *KaiNexus Blog*. 16.05.2018. URL: <https://surl.li/dymijd> (дата звернення: 13.04.2025).

5. Як методологія Lean допомагає українському бізнесу адаптуватися до воєнних реалій. *Delo.ua*. 25.08.2022. URL: <https://surl.li/fnrcub> (дата звернення: 13.04.2025).

6. Анісімова В., Пашенко Б. Основні проблеми впровадження Lean-виробництва на харчових підприємствах. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: матеріали 88-ї Міжнар. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів (Київ, квітень-травень 2022 р.). К.: НУХТ, 2022. Ч. 1. С. 75.

ПОДАТКОВІ ПІЛЬГИ У ВЕЗ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В.В. Біхунов

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ

Вільні економічні зони (ВЕЗ) є потужним інструментом стимулювання економічного розвитку, зокрема через систему податкових пільг. Однією з ключових цілей створення ВЕЗ є залучення інноваційних підприємств, які можуть стати драйверами технологічного прогресу. Пільгове оподаткування в таких зонах не лише знижує фінансове навантаження на бізнес, але й створює умови для інвестицій у науково-дослідні розробки (НДДКР), впровадження інноваційних технологій і розвиток високопродуктивних виробництв.

Податки встановлюються виключно державою на підставі закону за юридично закріпленими правилами. Тому правовий зміст податків проявляється через систему специфічних зобов'язань, правових норм, інститутів [1]. Вплив податкових пільг у ВЕЗ на інноваційну діяльність підприємств можна розглядати через види податкових стимулів у ВЕЗ та їх можливості стимулювати інновації.

Щодо першого чинника, то можна зазначити, що у більшості ВЕЗ підприємства можуть розраховувати на такі пільги:

- зниження або повне звільнення від податку на прибуток на певний термін (як правило, на 5-10 років);
- пільгові ставки ПДВ або звільнення від його сплати;
- скорочення податків на майно та землю;
- митні пільги (наприклад, відсутність ввізного мита на обладнання).

Ці механізми дозволяють компаніям перенаправляти кошти з податкових платежів у інноваційні проекти.

Другий чинник можна розглядати через призму збільшення інвестицій у

НДДКР – компанії отримують додаткові ресурси для досліджень; залучення іноземних технологій – митні пільги спрощують імпорту сучасного обладнання; створення інноваційних кластерів – ВЕЗ часто стають центрами концентрації стартапів, дослідницьких центрів і венчурних фондів.

Зараз влада та бізнес усвідомили необхідність розробки заходів для адаптації до нових реалій [2]. Для кращого розуміння реалізації таких можливостей в Україні доцільно розглянути приклади успішної реалізації таких моделей у різних країнах світу.

Наприклад, зона Jebel Ali (Дубай, ОАЕ) має характеристики: 0% податку на прибуток для ІТ та BioTech-компаній, відсутність митних зборів на експорт/імпорту. Результат: стрімкий ріст кількості стартапів.

Краківська ВЕЗ (Краків, Польща) – податкові канікули на 10-15 років для виробників екологічно чистої енергії. Результат: розвиток відновлюваної енергетики та cleantech-інновацій.

Шанхайська зона вільної торгівлі (Шеньчжень, Китай) – встановлено пільговий податок на прибуток (15% замість 25%) для high-tech компаній, державні субсидії на патенти та розробки. Результат: Шеньчжень перетворився на «кремнієву долину» Азії.

Однак зрозумілим також є той факт, що ВЕЗ мають суттєві виклики та ризики запровадження податкових пільг. До основних недоліків, що призводять до суттєвих негативних наслідків, відносять зловживання пільгами (деякі компанії реєструються у ВЕЗ лише для уникнення податків, без реальної інноваційної діяльності) та втрати бюджету, державного чи місцевих (якщо пільги не компенсуються зростанням кількості робочих місць, виробництва та експорту). Негативний вплив полягає також у прямій залежності зниження прибутку та інвестиційних можливостей підприємства від розміру податків, які призначені для виконання фіскальної функції податків [3].

Для того, щоб податкові пільги працювали на інновації, необхідно розробити чіткі критерії відбору резидентів (наприклад, обов'язкові витрати на НДДКР), проводити постійний моніторинг результатів (регулярно оцінювати вплив пільг на технологічний розвиток), створити синергію з освітою (взаємовигідне партнерство із закладами освіти для підготовки кадрів).

В Україні діють декілька ВЕЗ (Славутська, «Порто-Франко»), але їхній потенціал для інновацій використовується недостатньо. Для позитивних змін потрібно розширити пільги для ІТ та R&D-компаній (наприклад, це може бути звільнення від ЄСВ для науковців), створити «інноваційні ВЕЗ» з акцентом на BioTech, AI та green energy, запровадити механізми підтримки венчурного фінансування.

Таким чином, податкові пільги у ВЕЗ – це дієвий інструмент стимулювання інновацій, проте їхня ефективність залежить від державної політики. Досвід країн світу доводить, що поєднання податкових стимулів з підтримкою науки та інфраструктури може перетворити ВЕЗ на центри технологічного прориву. Для України – це шанс залучити інвестиції на сучасному етапі та створити екосистему для інноваційного бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Румик І.І. Напрями реформування системи оподаткування. *Економіка України: шляхи виходу із кризи*: збірник матеріалів Міжвузівської студентської економічної конференції. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. С. 161-163. URL: <https://t1p.de/ku8uz11>.
2. Pylypenko O., Matviienko H., Putintsev A., Vlasenko I., Onyshchuk N. Government tax policy in the digital economy. *Cuestiones Políticas*. 2022. № 40 (72). URL: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4072.15>.
3. Кузьмінський В., Пилипенко О., Попович Д. Фінансово-господарська діяльність та податок на прибуток підприємств: контрверсійність інтересів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 20-28. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-20-28>.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ТОВАРІВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Д.В. Весельська,

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Глобалізація відкрила нові можливості для українських виробників, однак ефективно входження на іноземні ринки вимагає чітких маркетингових стратегій. В умовах сьогодення маркетингові стратегії допомагають просувати українські товари на міжнародні ринки. Цифровий маркетинг, виставки та бренд «Made in Ukraine» зміцнюють їхню конкурентоспроможність. Для України, яка має великий експортний потенціал у багатьох галузях – від сільського господарства до ІТ і креативної індустрії, стратегічно важливо ефективно просувати свою продукцію за кордоном.

Маркетингову стратегію зазвичай трактують як стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг [1]. Проте для досягнення успіху за кордоном необхідно мати не лише якісний продукт, а й правильно побудовану маркетингову стратегію.

Основні види маркетингових стратегій, які використовуються в сучасному бізнесі: стратегії зростання – проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація; конкурентні стратегії – лідерство за витратами, диверсифікація, фокусування; цифрові маркетингові стратегії – контент-маркетинг, соціальні мережі, електронна пошта (пряме спілкування).

Важливим кроком для просування є ретельне вивчення потенційного ринку. Це включає аналіз попиту, конкурентного середовища, цінових категорій, законодавчих вимог і культурних особливостей. Такий підхід дозволяє адаптувати товар до потреб конкретної країни чи регіону та мінімізувати ризики.

У 2023-2024 роках штучний інтелект (ШІ) був трендом, а у 2025-му стане стандартом маркетингу. Його алгоритми вдосконалюють аналіз користувачів, автоматизацію та персоналізацію. Такі компанії, як Google, Meta та Amazon, використовують ШІ в маркетингу для оптимізації реклами, точного таргетингу та персоналізації покупок.

Стрімінгові сервіси, як Netflix і Spotify, стають ключовими рекламними майданчиками, оскільки витісняють телебачення. Вони пропонують високу залученість, точний таргетинг і різноманітні рекламні формати.

Виставково-ярмаркова діяльність є також важливим інструментом маркетингу, який сприяє обміну технологіями, розвитку економіки та науково-технічного прогресу. Цей процес сприяє популяризації бренду «Made in Ukraine», який, відштовхуючись від маркетингу, стає потужним інструментом для виділення українських товарів на міжнародних ринках, підвищуючи їхню впізнаваність і довіру споживачів завдяки асоціаціям з якістю та інноваціями [2].

В епоху цифрових технологій активне використання соціальних мереж, онлайн-реклами та контент-маркетингу є необхідним. Інтернет відкриває безліч каналів для просування товарів за кордоном. Соціальні мережі, контент-маркетинг, реклама в Google, електронна пошта – все це дозволяє ефективно комунікувати з аудиторією.

Ефективна стратегія просування передбачає налагодження співпраці з місцевими дистриб'юторами, торговельними агентами, логістичними компаніями. Такий підхід дозволяє швидше інтегруватися на ринок і забезпечити стабільні поставки.

Сучасні іноземні споживачі все більше цінують екологічні та етичні бренди. Українським виробникам варто робити акцент на екологічних перевагах продукції, використовувати екопакування, впроваджувати принципи сталого виробництва. Тому успішний експорт неможливий без адаптації продукції до вимог іноземних споживачів, що передбачає сертифікацію, зміну дизайну упаковки, переклад інструкцій, а також зміну характеристик товару відповідно до очікувань клієнтів [3].

Ще одним з найважливіших чинників є ціна української продукції на зовнішньому ринку. Цінова стратегія має постійно перевірятися з урахуванням фактично досягнутих результатів та при необхідності коригуватися. Головне – вона має відповідати загальній стратегії, якої дотримується фірма [4].

Уряд та профільні організації України створюють сприятливі умови для експортерів: проводять навчальні програми, надають інформаційну підтримку, допомагають у пошуку партнерів за кордоном.

Отже, маркетингові стратегії, зокрема цифровий маркетинг та виставки, підвищують конкурентоспроможність українських товарів. Бренд «Made in Ukraine» формує позитивний імідж продукції, а ШІ оптимізує маркетинг. Комплексний підхід, що включає аналіз, брендинг, цифрові інструменти, адаптацію продукції та підтримку з боку держави, дозволяє не лише закріпитися на зовнішніх ринках, а й стати конкурентоспроможними на глобальному рівні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Тренди маркетингу 2025. *CSR Moderntown*. URL: <https://csr.moderntown.org/trendi-marketinga-2025>.
2. Виставково-ярмаркова діяльність як інструмент маркетингу. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/39_2021ua/12.pdf.
3. Актуальні шопінг-тренди: інноваційність, сталий розвиток та екологічна орієнтованість у ритейлі 2023. URL: <https://utec.ua/blog/aktualni-shoping-trendi-innovatsiynist-staliy-rozvitok-ta-ekologichna-orijentovanist-u-riteyli-2023>.
4. Бутенко Н.В. Основи маркетингу. URL: <https://buklib.net/books/21857/>.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

М.А. Вознюк

Національний університет харчових технологій

Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості в сучасних умовах господарювання є важливим чинником для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств на ринку. У зв'язку з динамічними змінами в технологіях, споживчих уподобаннях та екологічних вимогах, підприємства повинні адаптувати свої стратегії та впроваджувати новітні підходи.

Основні напрями інноваційного розвитку харчової промисловості можна поділити на кілька основних категорій [1; 2; 3].

1. Технологічні інновації:

- *автоматизація та цифровізація виробничих процесів.* Впровадження автоматизованих систем управління, які дозволяють мінімізувати людський фактор, скоротити час на налаштування та оптимізувати виробничі процеси, інтерактивних панелей керування для зручності налаштування та моніторингу роботи обладнання в реальному часі, автоматизованих ліній, роботизованих процесів, використання штучного інтелекту для оптимізації процесів, впровадження систем моніторингу та збору даних в реальному часі для аналізу виробничих процесів, прогнозування попиту, оптимізації витрат на енергоресурси та сировину є важливими етапами технологічної модернізації. Це включає використання сенсорів, роботизованих систем, автоматичних пакувальних машин, системи автоматичного управління (SCADA, ERP), інтернету речей тощо;

- *модернізація обладнання, впровадження нових технологій.* Нові технології (холодна обробка для збереження натуральних смакових якостей продуктів і зниження потреби в додаткових консервантах, мікрохвильова обробка та ультразвукова технологія для прискорення процесів стерилізації та пастеризації, що забезпечує більшу збереженість корисних властивостей продуктів; нанотехнології в обробці продуктів для поліпшення їхньої текстури, смаку та збереження корисних компонентів; мембранна та ультрафільтрація) та

сучасне обладнання (наприклад, холодильні системи з енергоефективними технологіями) дають можливість розширювати асортиментний ряд продукції на вимогу навіть самих вибагливих споживачів та дозволяють зберігати свіжість продуктів протягом тривалого часу;

- *мікробіологічні технології та біотехнології*. Впровадження нових методів для створення ферментованих продуктів, корисних бактерій, а також поліпшення процесів бродіння та ферментації для підвищення харчової цінності продуктів;

- *використання новітніх технологій збереження продуктів*. Наприклад, безконтактні методи обробки, такі, як ультрафіолетове та лазерне знезараження, можуть значно покращити якість продукції та знизити витрати на енергоресурси;

- *інновації у пакуванні*. Застосування екологічно чистих, багаторазових і функціональних упаковок (біорозкладні або перероблювані матеріали; активні упаковки, які можуть повідомляти споживача про стан продукту, наприклад, термочутливі матеріали або упаковки, що змінюють колір залежно від свіжості продукту; упаковки, що зберігають свіжість).

2. Продуктові інновації, розширення асортиментного портфелю:

- *розробка нових продуктів*, що включає унікальні рецептури, створення здорових і органічних продуктів, нових смакових варіантів, а також адаптацію продуктів до потреб різних сегментів споживачів (наприклад, безглютеніві, безлактозні продукти, веганські альтернативи, продукти без цукру або з низьким його вмістом тощо);

- *забезпечення харчової безпеки та здоров'я споживачів*. Врахування зростаючого попиту на органічні продукти, продукти без штучних добавок, збагачені вітамінами, мінералами, пробіотиками, пребіотиками, синбіотиками, натуральними підсолоджувачами та іншими корисними компонентами;

- *інновації в харчових добавках*. Розробка нових типів консервантів, антиоксидантів, натуральних барвників та ароматизаторів, що не шкодять здоров'ю споживачів;

- *альтернативні джерела сировини*. Використання нових джерел сировини, таких, як рослинні білки, інноваційні підходи до виробництва молочних продуктів із рослинної основи (наприклад, мигдальне або соєве молоко).

3. Екологічні інновації:

- *екологічно чисті технології виробництва*. Використання відновлювальних джерел енергії, наприклад, сонячних панелей або вітрових турбін для забезпечення частини енергетичних потреб підприємства, що знижує залежність від традиційних джерел енергії; впровадження енергозберігаючого обладнання і технологій (теплових насосів, LED-освітлення, автоматизованих систем контролю витрат енергії) допомагає знижувати витрати на енергію, що є важливим аспектом для підвищення економічної ефективності підприємств та зменшення викидів шкідливих речовин у атмосферу;

- *зниження викидів вуглекислого газу*. Оптимізація використання палива (перехід від вугілля та природного газу до більш чистих видів палива, таких, як біомаса або біогаз, дозволяє зменшити рівень викидів вуглекислого газу; перехід на електричні системи (впровадження електричних котлів, пальників і

виробничих ліній, що працюють на електриці) може допомогти знизити викиди шкідливих газів у порівнянні з використанням традиційних джерел енергії);

- *управління відходами*. Запровадження технологій переробки відходів виробництва, таких, як використання відходів як сировини для інших продуктів чи виробництва біогазу.

Інновації в харчовій промисловості можуть значно підвищити ефективність підприємств, знижуючи витрати, підвищуючи якість продукції та задовольняючи зростаючі потреби споживачів у здорових та екологічних продуктах. Вони дозволяють підтримувати конкурентоспроможність, сприяють сталому розвитку та збереженню навколишнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Берник І.М., Новгородська Н.В., Соломон А.М., Овсієнко С.М., Бондар М.М. Інноваційні технології харчових виробництв: монографія. Вінниця: Видавець ФОП Кушнір Ю.В., 2022. 300 с.

2. Інноваційні напрями розвитку харчових технологій: колективна монографія / за загальн. ред. канд. техн. наук, доц. Н.А. Нагурної; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 154 с.

3. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу: тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 березня 2023 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. К.: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 197 с.

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

А.М. Волинець

Львівський торговельно-економічний університет

Для забезпечення ефективного функціонування і досягнення запланованих вимірюваних результатів кожне підприємство потребує стратегічного планування. Першим кроком у створенні стратегічного плану є вибір моделі, яка відповідає цілям підприємства. Таких моделей існує досить багато, тому підприємство має визначитись, яка з них найкраще підійде саме для цілей його розвитку. Водночас, більшість моделей стратегічного планування мають спільні ключові елементи, а різниця полягає в їх застосуванні та можливостях візуалізації наявних проблем. Зрештою, розуміння сильних сторін кожного фреймворку дозволить обрати найкращу модель, яка відповідатиме стилю управління і організаційній культурі підприємства, оскільки її буде легше реалізувати на практиці.

Поширеними моделями стратегічного планування є:

1) стандартне стратегічне планування: найбільш традиційний підхід – визначення довгострокових (5-10 або більше років) бачень, середньострокових (2-4 роки) цілей і стратегій, а також короткострокових дій;

2) аналіз стратегічного розриву: визначає розрив між поточною та бажаною продуктивністю, намічає шлях його усунення;

3) планування за сценарієм: передбачає дослідження різних імовірних варіантів розвитку шляхом створення кількох продуманих, але суперечливих нарративів, допомагаючи підготуватися до невизначеності та орієнтуватися у мінливих, невизначених, складних і неоднозначних ситуаціях;

4) планування на основі проблеми: починається з поточних викликів і створює цільові стратегії для їх вирішення;

5) планування на основі визначення ключових результатів: встановлює амбітні цілі та вимірювані ключові результати, забезпечуючи підзвітність і узгодженість між функціональними підрозділами підприємства.

Серед менш відомих видів стратегічного планування відзначимо наступні.

Стратегія Hoshin Kanri: метод візуального стратегічного планування, що японською мовою означає «компасне управління»; допомагає організаціям узгодити довгострокові цілі з повсякденною діяльністю за допомогою структурованого процесу з семи кроків. Hoshin Kanri гарантує, що стратегічні цілі (зазвичай охоплюють від одного до п'яти років) чітко визначені, розбиті на річні, місячні і тижневі цілі та доводяться до всіх рівнів організації. Включає цикл «План-Виконання-Перевірка-Дія», який допомагає відстежувати прогрес і вдосконалювати стратегії з часом [1].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC): модель балансує фінансові і нефінансові показники ефективності, допомагаючи відстежувати прогрес у чотирьох ключових сферах: фінансова стабільність, прихильності споживачів, операційні процеси, а також навчання та зростання персоналу. Використовується для моніторингу задоволеності споживачів, ефективності надання послуг та ініціатив щодо розвитку робочої сили разом з виконанням бюджету.

Стратегія самоорганізованого планування: децентралізований підхід, який дозволяє командам різних підрозділів співпрацювати і стимулювати інновації, не покладаючись на жорсткі ієрархічні структури управління.

Кожна модель стратегічного планування має властиві лише їй додаткові інструменти, але всі вони побудовані на трьох основних компонентах:

- 1) визначення мети та постановка цілей;
- 2) формулювання стратегії;
- 3) реалізація стратегічного плану і звітність.

Першим кроком кожного процесу стратегічного планування є уточнення довгострокового бачення (візії, місії чи основних цінностей) та визначення успіху (мети, цільових показників досягнення тощо). Після цього визначають 3-6 стратегічних цілей або пріоритетів на наступні 2-4 роки, які мають узгоджуватися з довгостроковим баченням і стосуватися дій, які слід виконати для просування вперед.

Чітка постановка цілей базується на даних і залученні зацікавлених осіб. На цьому етапі виконують сканування навколишнього середовища для аналізу поточних умов і прийняття обґрунтованих рішень. Корисними інструментами на цьому етапі є: SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості, загрози); PEST-аналіз (економічний, соціальний, технологічний); PESTLE-аналіз (включаючи

екологічні фактори); аналіз попиту на продукцію чи послуги.

Ці інструменти забезпечують базову лінію стратегічного планування і визначають шлях до досягнення цілей. Визначення ключових показників ефективності дозволяє вимірювати успіх за об'єктивними стандартами.

Наступним кроком є визначення стратегій та дій. Цей етап має вирішальне значення, оскільки додає реального сенсу загальному баченню і цілям. Визначають необхідні ресурси, час, логіку і тактику процесів. Зазвичай такі плани мають короткий часовий проміжок реалізації (2-4 роки) і можуть бути сформульовані як тактичні цілі. Крім того, більшість моделей стратегічного планування включають вбудовані періоди їх перегляду (квартальні або щорічні), що особливо важливо для багаторічних планів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Boryshkevych I. Formulation of a typical development strategy for agricultural enterprises (by the method of Hoshin Kanri). *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2019. Vol. 6. № 3-4. P. 15-21. URL: <https://doi.org/10.15330/jpnu.6.3-4.15-21>.

2. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 81-89. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Shved_Shlinchuk.pdf.

3. AlQershi N. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science and Education Innovations*. 2024. № 1 (19). URL: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>.

Науковий керівник – д-р екон. наук І.І. Свидрук

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МІКРОПІДПРИЄМСТВА

Д.Б. Волкова

Львівський торговельно-економічний університет

Імідж підприємства визначається як сприйняття підприємства суспільством, засобами масової інформації, споживачами [1]. Складовими зовнішнього іміджу є продукт і його якість, усе, що супроводжує продукт на ринку: реклама, спосіб пропонування, зовнішній вигляд персоналу та об'єктів підприємства [1]. Бізнес-імідж підприємства складається з уявлень партнерів, у зв'язку з чим важливим є вплив таких детермінант, як ділова репутація, надійність, лояльність підприємства до партнерів, інформаційна відкритість, а також ділова активність, індикаторами якої є обсяг продажів, відносна частка ринку, різноманітність товарів, гнучкість цінової політики [3].

ПП «Вінколор» позиціонує себе як спеціалізоване постачальницько-торгівельне підприємство, що займається оптовою та роздрібною торгівлею лакофарбовою продукцією, деревиною, будівельними матеріалами, санітарно-технічним обладнанням, мастильними матеріалами.

Від враження клієнта залежить, наскільки будуть завойованими його симпатії та переваги, наскільки реальним стане укладення тієї чи іншої торговельної угоди. На перший погляд нібито неважливо, у якому приміщенні знаходиться офіс та саме підприємство, але клієнт на підсвідомому рівні шукає підтвердження та додаткові докази процвітання підприємства, його надійності та солідності. Однак специфікою підприємства є відсутність власних торгових точок, продаж здійснюється в online-середовищі або за прямими контрактами з підприємствами-контрагентами, іншими суб'єктами господарювання, які використовують ці матеріали у власній господарській діяльності. З роздрібними торговельними організаціями зв'язків у ПП «Вінколор» не налагоджено, а торговельно-посередницька діяльність орієнтована, в основному, на дрібнооптових промислових замовників не лише у Вінницькій, а й в інших областях України.

У торгівлі будівельними і мастильними матеріалами важливим питанням є налагоджування нових і підтримання існуючих зв'язків з клієнтами та виробниками з тим, щоб одержувати продукцію, минаючи посередників. ПП «Вінколор» належить до мікропідприємств, у штатному розписі зазначено всього двоє працівників. Однак масштаби діяльності підприємства є досить великими, обсяг контрактів і реалізованих замовлень у 2024 році становив понад 3,3 млн грн, що на 19,1% перевищувало попередній річний показник. Водночас, кризова ситуація в економіці України, викликана повномасштабною війною, негативно позначилася на прибутковості підприємства, яка у порівнянні з попереднім роком знизилася на 54,7% і становила у 2024 році 191 тис. грн.

У цій ситуації варто зауважити, що на зниження прибутковості власник пішов свідомо, з міркувань соціальної відповідальності бізнесу під час війни. Розуміючи складну фінансову ситуацію більшості громадян України і значні обсяги знищення та пошкодження житлового фонду у Вінницькій області, власник ПП «Вінколор» визначив можливість виживання підприємства за умов зниження прибутковості та ухвалив рішення про «замороження» цін.

Відчутний імідж створюється на основі сприйняття бізнесу покупцем за допомогою його почуттів, вражень, з того, що він бачить і аналізує. Вибираючи підприємство, клієнт підтверджує визнання доданої цінності, яка формується за рахунок відповідності очікуванням і уявленням, впевненості у якості товару та репутації продавця. Зростання закупівельних цін призвело до зменшення прибутковості, однак позитивно вплинуло на імідж цього підприємства.

Якість продукту є найважливішим елементом формування іміджу. Важливо поєднувати це з рекламою для активного інформування ринку щодо унікальності і якості товарної пропозиції, наголошення на відмінності від пропозицій конкурентів, створюючи емоційну залежність між підприємством і споживачами. Нами проведено анкетне опитування 6 бізнес-партнерів ПП «Вінколор» щодо оцінювання його ділової репутації (табл. 1).

Оцінювання проводили за 9-ма складовими іміджу за 10-бальною шкалою. Сукупна оцінка 61,9 балів підтверджує, що керівництво підприємства дбає про ділову репутацію та розвиток іміджу, всі складові якого спрямовані на досягнення

Результати опитування бізнес-партнерів ПП «Вінколор»

Складові іміджу	Середня оцінка
1. Авторитетність на ринку	5,7
2. Надійність співпраці	8,1
3. Професіоналізм менеджерів	8,1
4. Гарантії якості продукції	9,8
5. Умови договору купівлі-продажу	6,4
6. Гнучкість ціноутворення	4,9
7. Оперативність розрахунків	6,1
8. Культура обслуговування	7,4
9. Доступність інформаційного забезпечення	5,4

цілей високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами, що, безумовно, спонукає споживачів довіряти підприємству і забезпечує встановлення відповідного емоційного зв'язку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Леськова С.В., Пастущин С.М. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 39-43.
2. Le T.T. Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*. 2023. Vol. 18 (10). P. 4565-4590.
3. Oparaugo B. Role of public relations in corporate image building and sustenance. *International Journal of Applied Research in Business and Management*. 2021. Vol. 2 (1). P. 26-37.

Науковий керівник – канд. екон. наук В.М. Коцупей

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ

О.В. Глушак

Львівський торговельно-економічний університет

Сектор готельної індустрії є одним з тих секторів послуг, де важливість організаційної культури визнається багатьма дослідниками щодо покращення практик соціальної відповідальності, розвитку організаційної відданості працівників, формування інновацій, впровадження сучасних форм обслуговування клієнтів, забезпечення зростання ефективності господарської діяльності або формування еколого-захисних нововведень [3].

Проаналізувавши різні аспекти управління розвитком організаційної культури у Львівському готельному комплексі Taurus Hotel&SPA, ми виявили, що роль організаційної культури в розвитку готелю проявляється у зовнішніх та

внутрішніх функціях управлінського впливу. Зовнішні функції, зокрема, включають вплив на:

- формування способів адаптації готельного комплексу, як об'єкта господарської діяльності, до зовнішніх умов. Тобто йдеться, насамперед, про гнучкість управління і гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища;
- формування іміджу готельного комплексу як найважливіший елемент формування конкурентоспроможності та залучення клієнтів.

Внутрішні функції організаційної культури проявляються у визначенні:

- способів інтеграції працівників у межах готельного комплексу, особливо це стосується нових працівників, яким треба пристосуватися до умов праці, форм обслуговування клієнтів, норм і правил внутрішнього розпорядку тощо;
- способу формування стратегії розвитку готельного комплексу, адже організаційна культура є найважливішим фактором формування мети діяльності цього підприємства сфери обслуговування.

Добре розвинена організаційна культура забезпечує керівництву Taurus Hotel&SPA низку управлінських переваг:

- формує у працівників чітке уявлення про правила роботи, що спрощує завдання досягнення працівниками норм етичного обслуговування гостей, дозволяє швидко поширити формальні правила, а також приймати поточні рішення, пов'язані з наданням готельних послуг, орієнтуючись у прийнятих в колективі методах реагування на можливі нестандартні ситуації;
- створює умови для налагодження прямих комунікацій між працівниками і полегшує спілкування завдяки однаково спрямованій орієнтації на досягнення завдань розвитку готельного комплексу всіма або більшістю співробітників;
- дозволяє певним чином спрямувати неформальні мережі спілкування у бік вирішення поставлених завдань;
- прискорює прийняття рішень та реалізацію планів, оскільки прийнята концепція загальноорганізаційних цілей сприяє згоді при тактичному і операційному плануванні роботи персоналу готельного комплексу, формує спільне переконання колективу щодо покращення результатів праці, а також під час вирішення складних ситуацій.

Ми зауважили, що всі управлінські рішення, які стосуються загального розвитку підприємства або конкретних дій працівників з обслуговування гостей, у Taurus Hotel&SPA ухвалюються керівниками з урахуванням напрацювань у сфері культури організації. Вважаємо, що саме це дозволяє достатньо ефективно управляти колективом, який у 2024 році складався з 48 осіб (табл. 1).

Таблиця 1

Показники розвитку діяльності Taurus Hotel&SPA у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Зміни 2024 р. до..., %	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Кількість персоналу, осіб	44	46	48	+ 9,09	+ 4,35
Дохід, тис. грн	30 357	44 941	47 830	+ 57,56	+ 6,43
Чистий прибуток, тис. грн	5 800	12 276	13 940	+ 140,34	+ 13,55
Активи, тис. грн	98 261	115 660	130 763	+ 33,08	+ 13,06

Як видно з наведених даних, готельний комплекс щороку збільшує обсяги обслуговування, що дозволяє збільшувати і прибутки. Більше того, ми помітили, що завдяки добре розвинутій організаційній культурі керівнику менше уваги доводиться приділяти питанням забезпечення трудової дисципліни, що пояснюється високим рівнем самоідентифікації працівниками зв'язку з роботою та підприємством.

Обрана вдала система мотивації праці виявилася у працівників Taurus Hotel&SPA у вигляді зусиль для більш ефективного виконання роботи, привітного ставлення до гостей, бажання їм допомогти тощо. За останні три роки підвищилася стабільність соціальної системи колективу, розвиваються спільні цінності, що особливо важливо в умовах війни, адже це зменшує занепокоєння працівників і забезпечує їх впевненість у стабільності роботи [1].

Таким чином, наше дослідження підтверджує висновки науковців про позитивний вплив розвитку організаційної культури на можливості покращення ринкових позицій, формування сприятливого іміджу, забезпечення високого рівня трудової дисципліни і здорових взаємостосунків в колективі [2], а також позитивний вплив на рівень мотивації персоналу, формування керівництвом і працівниками пріоритетних цінностей розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Карамушка Л. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 250-264. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>.

2. Михайличенко В.В., Долгальова О.В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. Вип. 70 (3). С. 158-164. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.

3. Mandal S., Kavala H.B., Potlapally G.D. Does Organizational Culture Matter for Shaping up Hotel's Responsiveness to Customer's Demand? An Empirical Investigation. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2020. Vol. 1-26. URL: <https://doi.org/10.1080/15256480.2020.1727811>.

Науковий керівник – д-р екон. наук І.І. Свидрук

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В.П. Голобородько

Національний університет харчових технологій

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються економічною та політичною нестабільністю, високими ризиками через військовий конфлікт та санкції, частими змінами в законодавстві. Виробничі підприємства стикаються з безпековими ризиками, проблемами дефіциту кваліфікованих кадрів, порушенням логістики, руйнуванням інфраструктури, погіршенням доступу до

ресурсів тощо. Саме тому застосування сучасних інструментів та стратегій управління підприємствами харчової промисловості є вкрай важливим для забезпечення стабільності, адаптивності, розвитку та збереження конкурентоспроможності.

Основні стратегії та інструменти управління підприємствами в сучасних умовах, що сприяють зростанню ефективності, наступні.

- *Диверсифікація* – розширення асортименту товарів/послуг, освоєння нових ринків. Диверсифікація допомагає знизити залежність від одного ринку чи продукту, що дозволяє зменшити ризики в разі економічних або політичних змін у конкретному сегменті.

Так, АТ «Рудь» є лідером серед українських виробників морозива. Задля задоволення потреб споживачів, зменшення залежності від одного сегмента ринку та підвищення конкурентоспроможності компанія значно розширила асортимент, включивши нові продукти, такі, як морозиво для кафе та барів, заморожені фрукти, овочі, вітамінні чаї, різні види тіста та напівфабрикати [1].

- *Ризик-менеджмент*. У сучасних умовах ризик-менеджмент є важливим інструментом управління, який дозволяє знизити вплив негативних подій і використати можливості для розвитку. Стратегія ризик-менеджменту передбачає:

- 1) ідентифікацію ризиків (виявлення всіх можливих ризиків, які можуть виникнути та вплинути на бізнес: фінансових, операційних, технологічних, екологічних, правових та ін.);

- 2) оцінку ризиків (аналіз та оцінка ймовірності настання кожного ризику і його потенційних наслідків);

- 3) управління ризиками (вибір стратегії для мінімізації або уникнення ризиків: прийняття, передача (страхування), зниження чи уникнення. Це може бути хеджування фінансових, валютних та процентних ризиків, укладання страхових контрактів або інвестування в стабільні активи);

- 4) моніторинг і контроль (постійний моніторинг ризиків та впровадження коригувальних заходів у разі змін у ситуації. Управління ризиками є необхідним для стабільного функціонування і довгострокового розвитку бізнесу в умовах глобалізації та невизначеності).

- *Стратегічне планування з урахуванням ризиків*. Створення планів дій для різних сценаріїв розвитку (найгірший, оптимістичний, реалістичний), регулярні дослідження з використанням сучасних інструментів (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища з визначенням п'яти сил Портера тощо), постійний моніторинг змін у політичному та економічному середовищі дозволяє не лише оцінити поточну ситуацію, але й передбачити майбутні зміни, своєчасно коригувати стратегію для досягнення конкурентних переваг і адаптації до зовнішніх викликів.

- *Інновації та технологічне оновлення*. Вкладення в інновації (впровадження нових технологій, автоматизація, цифровізація) дозволяють не тільки поліпшити якість продукції та процеси виробництва, але й задовольняти зростаючий попит на здорову та екологічно чисту їжу. Вони сприяють підвищенню ефективності, зростанню конкурентоспроможності, забезпеченню

стійкого розвитку підприємств, зниженню витрат в довгостроковій перспективі, що важливо під час економічної нестабільності.

Наприклад, компанія «Люстдорф» вивела на ринок мікрофільтроване пастеризоване молоко. Завдяки застосуванню інноваційного ефективного методу очистки сировини та лагідній пастеризації мікрофільтрований продукт забезпечує чистий смак молока без присмаків і запахів та може зберігатися при низьких температурах протягом трьох тижнів [2]. Така інновація дозволяє вирішити одразу дві важливі задачі: забезпечення споживачів інноваційним продуктом високої якості та подовження його терміну придатності завдяки впровадженню передових технологій.

• *Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність.* В умовах глобалізації та зростання вимог до екологічної та соціальної відповідальності, підприємства повинні інтегрувати сталий розвиток у свою стратегію, що дозволить підвищити репутацію і залучити інвестиції.

Так, наприклад, МХП – міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, котра за обсягами виробництва курятини входить до топ-10 компаній світу [3]. Компанія впроваджує концепцію сталого розвитку, яка забезпечує економічне зростання без шкоди для довкілля та суспільства. МХП інвестує в інновації для зменшення вуглецевого сліду та підвищення якості життя в громадах, де працюють підприємства. Компанія реалізує комплексну політику соціальної відповідальності, яка охоплює кілька стратегічних напрямків: програми, спрямовані на покращення здоров'я; навчання менеджерів для покращення навичок управління; підтримка мікропідприємництва; підтримка сил оборони та військовослужбовців; культурна дипломатія.

Застосування сучасних підходів до управління допомагає підприємствам бути більш гнучкими, адаптивними та стійкими до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи збереження функціонування та розвитку в умовах нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Акціонерне товариство «Рудь». *Вебсайт*. URL: <https://rud.ua/products/>.
2. Інновації від «Люстдорф»: перше та єдине в Україні мікрофільтроване молоко. *Infoagro*. 2023. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2023/08/30/innovatsiyi-vid-lyustdorf-pershe-ta-yedine-v-ukrayini-mikrofiltrovane-moloko/>.
3. МХП. *Вебсайт*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>.

ОПТИМІЗАЦІЯ ІМПОРТНИХ ЗАКУПОК ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ НА БАЗІ АСИМПТОТИЧНОГО ПІДХОДУ

О.О. Головань, канд. фіз.-мат. наук,

О.М. Олійник, канд. філос. наук

Запорізький національний університет

Сьогодні українські підприємства харчової галузі працюють в умовах нестабільності, причинами якої є коливання цін на сировину, логістичні

проблеми, ринкові зміни, непередбачувані міжнародні події тощо. Для ефективного управління імпортом потрібні гнучкі моделі оптимізації, здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Асимптотичний підхід, що аналізує граничні ситуації, може бути корисним інструментом для розробки таких моделей, а тому дослідження його застосування для оптимізації імпорتنих поставок на підприємствах харчової галузі є актуальним та перспективним.

В умовах війни ринок кави залишається одним з найбільш стійких ринків харчової галузі. У 2021 році імпорт кави в Україну складав 50 тис. т. Після початку повномасштабної війни, у 2022-2023 роках, відбулося падіння обсягів імпорту кави до 42,6 і 43,2 тис. т відповідно, проте у 2024 році обсяги імпорту збільшилися до 48,4 тис. т, наближуючись до довоєнних показників [1].

Несприятлива ситуація на світових галузевих ринках та економічна криза, спричинена війною, вплинули на вартість кави: у 2024 році ціна кави еспресо в Україні зросла на 84,2% порівняно з довоєнним 2021 роком. Серед основних причин підвищення ціни на каву в Україні можна зазначити зростання біржових цін на зелену каву через неврожаї у країнах, що є найбільшими постачальниками кави; зменшення площі кавових плантацій; зростання логістичних витрат; збільшення вартості пакувальних матеріалів; зростання тарифів на комунальні послуги та енергоресурси тощо.

Зважаючи на прогнозоване підвищення ціни на кавове зерно з боку постачальників та зростання логістичних витрат через економічну кризу в Україні, підприємствам-імпортерам необхідно оптимізувати процес закупок з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Оптимізація обсягів закупівель передбачає визначення економічного розміру замовлення, при якому загальні логістичні витрати на виконання замовлення і зберігання продукції є мінімальними (формула Уільсона):

$$q_{opt} = \sqrt{\frac{2C_0S}{C_u i}}, \quad (1)$$

де q_{opt} – обсяг замовлення; C_0 – витрати на виконання одного замовлення; S – попит на продукцію за певний період часу; C_u – закупівельна ціна; i – витрати на зберігання продукції (частка від закупівельної ціни, %).

Витрати на виконання замовлення та закупівельну ціну на каву з урахуванням їх поступового зростання приймаємо у вигляді $C_0(1 + \epsilon)^n$ та $C_u(1 + \beta)^m$ відповідно, де ϵ і β – малі параметри. Параметр m , який визначає частоту, з якою відбувається зміна закупівельної ціни, може бути менше у порівнянні з параметром n , що характеризує частоту зміни витрат на доставку. Це припущення може бути враховане, якщо покласти $m = \left[\frac{n}{3}\right]$, $m = \left[\frac{n}{4}\right]$ та ін., де $[\]$ – ціла частина числа.

Враховуючи поступове зростання витрат на замовлення та закупівельної ціни на каву, оптимальний обсяг замовлення q^*_{opt} шукаємо у вигляді асимптотичного розвинення за степенями малих параметрів ϵ і β :

$$q^*_{opt} = q_0 + q_1 \cdot \epsilon + q_2 \cdot \beta + q_3 \cdot \epsilon^2 + q_4 \cdot \epsilon \cdot \beta + q_5 \cdot \beta^2 + \dots, \quad (2)$$

де $q_0, q_1, q_2, q_3, q_4, q_5$ – функції, які визначаються з системи рівнянь, що

утворюються після прирівнювання коефіцієнтів при однакових степенях параметрів ϵ і β .

Асимптотична формула для визначення оптимального розміру замовлення кави за умови поступово зростаючих цін та витрат на доставку матиме вигляд:

$$q^*_{opt} = \sqrt{\frac{2C_0S}{C_{ui}}} \cdot \left(1 + \frac{n}{2}\epsilon - \frac{m}{2}\beta + \frac{(n^2-2n)}{8}\epsilon^2 - \frac{nm}{4}\epsilon\beta + \frac{(m^2+2m)}{8}\beta^2\right). \quad (3)$$

Відносна зміна розміру замовлення при різних значеннях параметрів ϵ і β ($m = \left\lfloor \frac{n}{3} \right\rfloor$), що визначають відповідно амплітуду збільшення витрат на доставку та закупівельної ціни, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Зміна оптимального обсягу замовлення (3) по відношенню до класичного значення (1)

Період		$\epsilon = 0,02, \beta = 0,1$		$\epsilon = 0,02, \beta = 0,15$		$\epsilon = 0,05, \beta = 0,15$	
n	m	q^*_{opt}/q_{opt}	%	q^*_{opt}/q_{opt}	%	q^*_{opt}/q_{opt}	%
0	0	1,000	0,0	1,000	0,0	1,000	0,0
1	0	1,010	+1,0	1,010	+1,0	1,025	+2,5
2	0	1,020	+2,0	1,020	+2,0	1,050	+5,0
3	1	0,982	-1,8	0,961	-3,9	1,004	+0,4
4	1	0,992	-0,8	0,971	-2,9	1,028	+2,8
5	1	1,002	+0,2	0,980	-2,0	1,054	+5,4
6	2	0,965	-3,5	0,925	-7,5	1,008	+0,8
7	2	0,975	-2,5	0,934	-6,6	1,032	+3,2
8	2	0,984	-1,6	0,943	-5,7	1,058	+5,8
9	3	0,948	-5,2	0,890	-11,0	1,011	+1,1
10	3	0,958	-4,2	0,899	-10,1	1,036	+3,6

Можна зробити висновок, що при відсотковому збільшенні ціни на каву (при збільшенні параметра β) оптимальний розмір замовлення зменшуватиметься, оскільки зростатимуть витрати на зберігання. Відсоткове збільшення витрат на доставку призводить до збільшення розміру замовлення. Так, при $\beta = 0,15, n = 2, m = 0$, тобто коли закупівельна ціна на каву залишається ще незмінною, відсоткове зростання витрат на доставку (при збільшенні параметра ϵ) збільшує розмір замовлення на 2% при $\epsilon = 0,02$ і на 5% при $\epsilon = 0,05$.

Отже, запропонований асимптотичний розв'язок дозволяє визначити оптимальний розмір замовлення продукції і, таким чином, зменшити загальні логістичні витрати підприємств-імпортерів харчової галузі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ринок кави: основні показники та тенденції споживання. Pro-Consulting виступила на щорічній конференції «Напої України. Чай та кава 2024». URL: <https://pro-consulting.ua/ua/> (дата звернення 31.03.2025).

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Д.Ю. Голушко

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах цифрової трансформації інформаційні технології (ІТ) відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг підприємств. Впровадження ІТ сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зниженню витрат, покращенню якості продукції та послуг, оптимізації управлінських рішень та забезпеченню довгострокового розвитку.

Використання сучасних інформаційних систем значно спрощує багаторівневий процес обробки даних, забезпечує їх представлення у зручному форматі для користувачів, пришвидшує введення та аналіз інформації, а також підвищує наочність та ефективність звітності. Програмне забезпечення для бізнесу постійно вдосконалюється, доповнюючись новими вітчизняними та зарубіжними розробками, а технологічні досягнення адаптуються до динамічних змін у бізнес-середовищі.

Великі та середні підприємства України дедалі активніше переходять до цифрових бізнес-процесів та впроваджують інформаційні системи управління для оптимізації діяльності. На ринку представлено широкий спектр таких систем, зокрема для управління персоналом, клієнтськими відносинами (CRM), логістикою та складськими операціями (WMS), ланцюгами постачання (SCM), а також бюджетним плануванням і контролем (BPM). Серед них особливу популярність та значення мають системи управління ресурсами підприємства (ERP), оскільки вони охоплюють найширший спектр управлінських завдань. У зв'язку з цим питання вибору ERP-рішення стає дедалі актуальнішим для бізнесу [1].

Сучасні технології аналізу великих даних відкривають перед бізнесом широкі перспективи. Завдяки таким інструментам компанії можуть глибше розуміти, як поведуться їхні клієнти, передбачати зміни в попиті та вдосконалювати свої стратегії. Обробляючи величезні обсяги інформації, підприємства отримують змогу краще адаптуватися до ринкових тенденцій, пропонувати персоналізовані рішення та більш ефективно будувати взаємодію з аудиторією. Використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання дозволяє покращувати маркетингові підходи, підвищувати залученість споживачів і зменшувати ризики, що впливають на успіх бізнесу [2].

Сьогодні цифровий маркетинг і електронна комерція відіграють ключову роль у розвитку бізнесу. Сильна онлайн-присутність допомагає компаніям не лише розширювати свою аудиторію, а й залучати нових клієнтів, зміцнюючи їхню довіру та лояльність. Використання інструментів пошукової оптимізації, контекстної реклами, CRM-систем на кшталт HubSpot чи Salesforce, а також автоматизованих чат-ботів та персоналізованих маркетингових кампаній дозволяє суттєво покращити взаємодію бренду з клієнтами, роблячи її більш ефективною та цілеспрямованою.

Впровадження хмарних технологій відкриває для бізнесу нові можливості, забезпечуючи гнучкість, масштабованість і надійний захист даних. Яскравим прикладом успішного використання таких рішень є компанія Airbnb, яка покладається на Amazon Web Services (AWS) для обробки великих обсягів даних і керування своєю глобальною платформою оренди житла. Завдяки хмарним сервісам, таким, як AWS, Google Cloud або Microsoft Azure, підприємства можуть швидко адаптуватися до ринкових змін, оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру та гарантувати стабільну роботу своїх цифрових продуктів [3].

Окрім цього, питання кібербезпеки набуває критичного значення, оскільки інформаційні активи компаній стають об'єктами постійних кібератак. Впровадження сучасних методів захисту даних, зокрема багаторівневої автентифікації та системи моніторингу кіберзагроз, дозволяє підприємствам мінімізувати ризики витоку конфіденційної інформації, забезпечити масштабованість та безпеку даних.

Застосування концепції індустрії 4.0 та технологій інтернету речей відкриває перед виробничими компаніями нові можливості для підвищення ефективності. Інтеграція IoT-рішень у виробничі процеси дозволяє здійснювати безперервний моніторинг стану обладнання, прогнозувати можливі несправності та запобігати аварійним ситуаціям. Це значно покращує якість роботи підприємства та підвищує рівень його продуктивності. Використання роботизованих систем та автоматизованих виробничих ліній забезпечує швидку адаптацію до змін ринкового попиту та сприяє зменшенню витрат на виробництво.

Фінансові технології та блокчейн кардинально змінюють підходи до ведення бізнесу, відкриваючи нові можливості для управління фінансами. Завдяки блокчейн-рішенням у ланцюгах постачання зростає рівень прозорості та довіри, оскільки всі транзакції можна перевірити у будь-який момент. Одночасно впровадження FinTech-інструментів, таких, як електронні платежі, смарт-контракти та автоматизовані фінансові системи, дозволяє компаніям ефективніше контролювати грошові потоки, скорочувати витрати та прискорювати фінансові операції, що сприяє загальній оптимізації бізнес-процесів [4].

Таким чином, впровадження сучасних інформаційних технологій є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств у динамічних умовах ринку. Завдяки цифровим інструментам компанії отримують змогу оптимізувати свої бізнес-процеси, покращити якість обслуговування клієнтів, зменшити витрати та підвищити рівень безпеки даних. Організації, які активно інвестують у розвиток інформаційних технологій, отримують суттєві переваги над конкурентами та створюють міцний фундамент для сталого розвитку в майбутньому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Томчук В.В., Калачик А.В. ERP системи та їх місце в управлінському обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 179-187. URL: <http://dx.doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.19>.

2. Афанасьєв Є., Хома В. Використання штучного інтелекту в стратегічному управлінні сучасним підприємством. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 67-74. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.067>.

3. Кобелєв В.М. Використання хмарних технологій в маркетингу та електронній комерції. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХП»*: зб. наук. пр. Сер.: Економічні науки. Харків: НТУ «ХП». 2017. № 24 (1246). С. 35-39. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2017_24.pdf.

4. Шевцова А.В. Вплив технології блокчейн на фінансовий сектор глобальної економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 258-264. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-258-264>.

НАДСУЧАСНІ ТРЕНДИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ У ТОРГІВЛІ

В.Б. Гринів

Львівський торговельно-економічний університет

В умовах війни торгівля потребує орієнтації на концепцію «Retail 4.0» для формування інформаційно-аналітичного підґрунтя управлінських інновацій та органічного поєднання моделей B2B (business-to-business), B2C (business-to-consumer) та B2G (business-to-government) у гібридних мультиканальних та інтегрованих форматах [3]. С. Боліла, аналізуючи цілепокладання торгівлі для відновлення економіки України, вказує на важливість впровадження технологій штучного інтелекту, доповненої реальності, технологічних новацій персоналізації обслуговування та цифровізації управління і комунікацій [1].

Варто погодитися із зауваженням О. Зонвіре, що саме на інноваційний складник покладається завдання забезпечення конкурентоспроможності [2], однак в умовах відновлення економіки важливо розрізняти тенденції технологічного оновлення, які мають практичну цінність для оптимізації бізнес-процесів, від тих, впровадження яких може принести незначні або навіть фіктивні результати. Насамперед, слід виявити можливості і доцільність інноваційних змін у напрямі розвитку технологій, покликаних автоматизувати операційний процес для збільшення прибутків. Розглянемо з цієї точки зору декілька надсучасних трендів технологічних інновацій у торгівлі.

Тренд на автоматизацію систем навігації в магазинах. Ці системи призначені для великих торгових закладів, в яких покупці за допомогою спеціального програмного забезпечення отримують на власних телефонах доступ до інтерактивних карт для визначення свого розташування в магазині та пошуку шляху до потрібних товарів. Технічно це доволі складне завдання, вирішення якого потребує надсучасного апаратного забезпечення та налагодженої інфраструктури (візуальні маркери, маяки Bluetooth, Wi-Fi). Однак використання маяків може забезпечувати недостатньо точну навігацію і бути непомірно дорогим у порівнянні з можливим економічним ефектом.

Тренд на організацію продажів за допомогою доповненої реальності для подолання розриву між цифровим і фізичним досвідом покупок. Наприклад,

технологія «спроби перед купівлею» дозволяє за допомогою камери смартфона створювати віртуальні примірочні, здійснювати візуалізацію дизайну інтер'єру тощо [4]. Доповнена реальність має потенціал для надання покупцям покращеного досвіду з продуктами, демонструючи переваги продукту під час сканування штрих-коду або активізації спливаючого вікна. Також може допомогти продавцям з візуалізацією 3D-модель планограми для зонування і розміщення товарів. Однак у реальному досвіді торгівлі виникають ситуації, через які доводиться імпровізувати з результатами доповненої реальності, що знижує ефективність цього інноваційного інструменту.

Тренд на прогнозування попиту – одна із найпоширеніших тем інновацій у торгівлі, користь від якої визначається за напрямками: 1) оптимізація запасів – формування запасів до періодів високого попиту; 2) економія фінансів – точне визначення необхідних грошових резервів для забезпечення закупок відповідно до зміни попиту у певних періодах; 3) управління доходами – прогнозування періодів зменшення доходів для посилення маркетингових програм, спрямованих на зростання продажів; 4) екологічний розвиток – краща організація утилізаційних програм; 5) конкурентні переваги – передбачення тенденції клієнтських намірів, забезпечуючи переваги на ринку.

Інноваційні підходи до прогнозування ґрунтуються на технологіях машинного навчання, що дозволяє використовувати великі набори даних для точного прогнозування попиту і продажів. На основі аналізу штучного інтелекту формуються пропозиції та приймаються автоматизовані рішення.

Тренд на активізацію чат-ботів. Використання чат-ботів у торговельному обслуговуванні вже є доволі звичним явищем для організації комунікацій зі споживачами, натомість технології забезпечують ширший формат взаємодії, зокрема використання генеративного чат-боту штучного інтелекту для переговорів про ціни та умови з постачальниками продукції. Чат-боти штучного інтелекту для магазинів можуть надавати підтримку клієнтам, обробляючи запити, пропонуючи інформацію про продукт і відповідаючи на поширені запитання. Вони також можуть допомогти клієнтам у розміщенні замовлень, відстеженні відправлень і наданні оновленої інформації про статус замовлення. Водночас стандартні чат-боти можуть вирішувати типові завдання з помірним рівнем якості, тому повна орієнтація на готові рішення не може повністю задовольнити вимоги всіх торговельних підприємств.

Отже, генеративний штучний інтелект може стати однією з найважливіших інновацій в галузі торгівлі. Однак приймаючи рішення про розробку і втілення конкретного інноваційного проєкту, потенційним інвесторам необхідно чітко з'ясувати, якою мірою затрати на його реалізацію будуть сприяти зростанню прибутковості торговельної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Боліла С.Ю. Інноваційні підходи та новітні технології в вирішенні завдань в сфері ритейлу як чинник досягнення конкурентних переваг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 51-60. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.6>.

2. Зонвіре О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств ритейлу: сутність і складові. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1 (31). С. 137-148. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3932739>.

3. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.

4. Chavan V., Kamtankar S., Jagtap A., Patil B., Pakale S. An Augmented Reality Application to Enhance the Shopping Experience of Electronic Appliances. In 2021 IEEE 4th International Conference on Computing, Power and Communication Technologies (GUCON). 2021, September. P. 1-4.

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЕЛЕКТРОННИМ ДОКУМЕНТООБІГОМ У ДЕРЖАВНИХ ВЛАДНИХ СТРУКТУРАХ

В.В. Гришин

Харківська державна академія культури

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління ефективно управління електронним документообігом (ЕДО) є ключовим для забезпечення прозорості, економії ресурсів та оптимізації процесів. ЕДО визначається як систематизована взаємодія процедур, що охоплює формування, опрацювання, надсилання, розповсюдження, отримання, архівацію, застосування та ліквідацію цифрових документів. Обов'язковими умовами цієї системи є впровадження механізмів верифікації достовірності даних і фіксація факту їх успішного прийняття. Ключовим аспектом ЕДО виступає забезпечення повного життєвого циклу документів з дотриманням критеріїв безпеки та юридичної значимості [7]. Впровадження ЕДО сприяє прозорості, економії ресурсів та оптимізації процесів, однак супроводжується викликами, такими, як кібербезпека та інтеграція систем. Дослідження актуальне, оскільки пропонує комплексну модель управління ЕДО, що відповідає сучасним вимогам цифровізації.

Розробка моделі управління електронним документообігом у державних установах включає в себе кілька важливих вимог до системи. Одна з основних вимог – масштабованість, що дозволяє системі ефективно працювати навіть з великою кількістю користувачів. Це вимагає наявності відповідного програмного забезпечення, здатного масштабувати потужності відповідно до зростаючих потреб.

Система документообігу повинна мати можливість підтримувати роботу розподілених майданчиків, що забезпечує зручне управління документами в умовах територіально розподілених організацій. Крім того, система має бути модульною, що дозволяє впроваджувати її поетапно. Це особливо корисно для організацій, де не потрібно відразу використовувати всі компоненти системи або де задачі документообігу обмежені [1, с. 48].

Важливою вимогою є відкритість інтерфейсу системи. Це дозволяє інтегрувати її з іншими системами та розширювати функціональність у майбутньому, забезпечуючи гнучкість і адаптивність до змін.

Міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи до впровадження ЕДО. У США успішно функціонує система електронного судочинства *PACER* та система *CM/ECF* для електронного подання документів [4, с. 235]. Данія впровадила систему *NemID* для єдиної ідентифікації при доступі до державних послуг через портал *Borger.dk*, а Велика Британія об'єднала всі державні послуги на порталі *GOV.UK*, що значно підвищило ефективність обробки запитів [8, с. 115].

В Україні впровадження ЕДО підтримується законодавчою базою, зокрема Постановою Кабінету Міністрів № 55 (2018) [3], яка закріпила електронну форму діловодства як основну. Технічна реалізація забезпечується через систему *MASTER*, що пропонує комплексні рішення для автоматизації документообігу, та платформу «Дія», яка стала ключовим інструментом цифрової трансформації [2, с. 73]. На регіональному рівні впровадження ЕДО оптимізує роботу місцевих органів влади через використання смарт-технологій.

Впровадження ЕДО надає суттєві переваги: значну економію часу та ресурсів на обробку документів, підвищення прозорості процесів через можливість відстеження статусу документів та посилення безпеки даних завдяки використанню електронних підписів і захищених каналів передачі інформації.

Проте існують важливі виклики, які потребують системного вирішення: необхідність навчання та адаптації персоналу до нових процесів, що може викликати опір змінам, технічні обмеження, пов'язані з потребою в розвиненій інфраструктурі, та забезпечення надійного захисту від кібератак при роботі з конфіденційною інформацією. Успішне подолання цих викликів можливе лише за умови комплексного підходу до формування моделі управління ЕДО.

В українському контексті формування моделі ЕДО підтримується законодавчою базою, зокрема законами «Про електронні документи та електронний документообіг» [7], «Про електронні довірчі послуги» та Типовою інструкцією з документування управлінської інформації в електронній формі [3, 6]. Ці документи забезпечують правову основу для створення, зберігання та обміну електронними документами, а також визначають вимоги до їх безпеки та стандартизації.

Технологічна складова моделі управління ЕДО включає систему управління документами (*DMS*), інструменти для електронних підписів, можливості інтеграції з іншими системами та використання блокчейн-технологій. Особлива увага приділяється забезпеченню автентичності та цілісності документів через впровадження надійних механізмів електронного підпису.

Організаційні механізми передбачають чіткий розподіл обов'язків між відділами, системне навчання персоналу та розробку внутрішніх регламентів. Важливим аспектом є впровадження механізмів моніторингу процесів документообігу та контролю доступу до документів для запобігання несанкціонованому використанню інформації.

Архітектура системи ЕДО може бути реалізована за централізованим або децентралізованим принципом. Централізована модель забезпечує єдині стандарти та спрощує управління, але може призвести до перевантаження системи. Децентралізована модель надає більшу гнучкість окремим органам влади, проте ускладнює інтеграцію та сумісність [5, с. 9].

Для забезпечення ефективної взаємодії між державними органами необхідно розробити єдині протоколи обміну даними та *API* для інтеграції різних систем. Важливу роль відіграють центральні органи влади у координації процесу інтеграції та забезпеченні технічної підтримки.

Отже, електронний документообіг у державних структурах сприяє ефективності, прозорості та безпеці управлінських процесів. Інтеграція системного, процесного та інформаційного підходів забезпечує комплексний підхід до управління ним. Українська модель ґрунтується на законодавчій базі і технологічних рішеннях, однак її впровадження ускладнюється необхідністю адаптації персоналу, кібербезпекою і технічними обмеженнями. Оптимальне поєднання технологічних та організаційних механізмів є ключем до ефективності системи, а подальші дослідження мають зосередитися на її вдосконаленні та інтеграції інноваційних технологій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Величкевич М., Мітрофан Н., Кунанець Н. Електронний документообіг: тенденції та перспективи. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. Т. 689, № 10. С. 44-53.

2. Гришин В.В., Філіпова Л.Я. Тенденції розвитку цифровізації систем документообігу та послуг в органах державної влади. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 70-75.

3. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55: станом на 5 лип. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п#Text> (дата звернення: 25.02.2025).

4. Кліщенко В.О. Світовий досвід запровадження електронних систем документообігу в органах правосуддя. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: Матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф.*, м. Суми, 21 травня 2020 р. Суми, 2020. С. 234-238.

5. Матвієнко О., Цивін М. Основи організації електронного документообігу: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2008. 112 с.

6. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII: станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 25.02.2025).

7. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV: станом на 1 січня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

8. Yarulina N. Foreign experience of digital interaction between public authorities and civil society. *Actual problems of public administration*. 2019. Т. 4, № 80. С. 113-117.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Д.В. Доновський,

О.О. Соріна, канд. екон. наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Штучний інтелект (ШІ) – це сукупність методів і технологій, здатних моделювати когнітивні функції людини, такі, як навчання, аналіз і прийняття рішень. Таке визначення подає О. Баранов, наголошуючи на багатовимірності явища ШІ та його прикладному значенні у бізнесі. Наприклад, у банківському секторі ШІ застосовується для виявлення шахрайства, скорингу клієнтів та автоматизованого обслуговування через чат-боти. У сфері охорони здоров'я він використовується для діагностики захворювань за медичними зображеннями або симптомами.

Цифровізація – це трансформація економіки шляхом впровадження цифрових технологій у всі сфери життя, що забезпечує ефективність, якість і доступність. Вона охоплює використання хмарних сервісів, мобільних додатків, аналітики даних, систем управління підприємствами (ERP) тощо. Наприклад, цифровізація дозволяє виробничим підприємствам у режимі реального часу відстежувати стан обладнання та попереджати його поломки.

Сталий розвиток, згідно з доповіддю Брундтланд, – це розвиток, який задовольняє потреби теперішнього покоління без шкоди для майбутніх, базуючись на балансі економіки, соціуму та довкілля. Він передбачає ефективне використання ресурсів, зниження негативного впливу на навколишнє середовище та формування відповідального підходу до управління бізнесом [2; 3].

Інтеграція ШІ і цифровізації у бізнес сприяє сталому розвитку за рахунок автоматизації, скорочення витрат, енергозбереження, управління ризиками та підвищення якості управлінських рішень.

Серед переваг ШІ і цифровізації: зростання продуктивності, висока швидкість обробки даних, прозорість управління, ефективне використання ресурсів, покращення клієнтського досвіду, скорочення екологічного сліду та розширення можливостей стратегічного планування. Вони також сприяють зменшенню людських помилок, полегшенню контролю за виконанням операцій і покращенню точності прогнозування. Однак підприємства, які впроваджують у діяльність технологію ШІ, стикаються з низкою проблем. Зокрема, витрати на впровадження технологій можуть бути занадто високими для малого і середнього бізнесу. Наприклад, автоматизація виробничих процесів або запровадження цифрових ERP-систем потребують значних фінансових та людських ресурсів. Друга проблема – дефіцит кваліфікованих фахівців, здатних ефективно впроваджувати та підтримувати ШІ-рішення, що особливо гостро відчувається в регіональних компаніях і сфері державного управління.

Третя проблема – це технічні ризики, зокрема загрози кібербезпеці, включаючи атаки на сервери та втрату конференційної інформації. Також існує проблема несумісності нових систем із застарілою інфраструктурою підприємства, що ускладнює процес інтеграції. У сфері охорони здоров'я,

наприклад, запровадження ШІ для медичної діагностики вимагає оновлення обладнання та навчання персоналу, що також супроводжується ризиками помилкових алгоритмічних рішень.

Четверта проблема – це етичні виклики, що охоплюють прозорість алгоритмів, уникнення дискримінації, особливо в рекрутингу та фінансовому скорингу. Соціальні наслідки також мають значення: автоматизація може призвести до скорочення робочих місць, що вимагає переорієнтації політик зайнятості. Наприклад, на підприємствах, які впровадили роботизовані системи обробки замовлень, кількість операторів значно зменшилася. Ці фактори підкреслюють необхідність зваженого, поетапного та соціально відповідального підходу до цифрових трансформацій [1; 4].

Впровадження ШІ і цифровізації – це не просто впровадження нових технологій, а комплексний стратегічний підхід до трансформації бізнесу в умовах сучасних викликів. Ці інструменти сприяють досягненню економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної рівноваги, які лежать в основі сталого розвитку. Їхнє впровадження дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, покращувати якість управління, створювати інноваційні продукти та сервіси, адаптуватися до глобальних змін і водночас діяти етично та відповідально. Тому ШІ і цифровізація є не лише вимогою часу, а й ключовими чинниками формування стабільного майбутнього бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Струнгар А.В. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 1-10. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160>.

2. Пшенична Т.М. Вплив штучного інтелекту на ефективність digital-маркетингу в бізнес-процесах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-24>.

3. Завражний К.Ю. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу. *Академічні візії*. 2023. № 26. С. 1-13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/754/691>.

4. Мацерук А. Застосування штучного інтелекту в контексті сталого розвитку громад. *Економічні науки*. 2024. Т. 328, № 2. С. 114-120. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-17>.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

С.П. Дунда, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Підприємство повинно бути сконструйоване так, щоб забезпечити ефективне управління робочими процесами та визначити взаємозв'язки між усіма

елементами. У харчовій промисловості найчастіше застосовуються дві конфігурації організаційного дизайну: механістична бюрократія та дивізіональна структура, кожна з яких має свої переваги, недоліки та сфери застосування.

Механістична конфігурація дизайну організації характеризується високим рівнем стандартизації виробничих процесів і наявністю розвиненої техноструктури. Основними параметрами такого дизайну є формалізація поведінки, вертикальна і горизонтальна спеціалізація, функціональне групування, великі операційні одиниці, вертикальна централізація управління та обмежена горизонтальна децентралізація. Також їй властиве планування дій та чітке дотримання процедур. У таких організаціях зазвичай працює зріла, велика і стабільна техноструктура, функціонування якої підкріплене суворим зовнішнім контролем і прогнозованим та зрозумілим зовнішнім середовищем. Праця працівників чітко регламентована, а структура організації відповідає класичному опису бюрократичного устрою за Максом Вебером зі стандартизованими функціями, регламентованими комунікаціями, робочими інструкціями та жорсткою ієрархією владних повноважень.

Центральною складовою механістичної структури є операційне ядро, яке виконує прості, повторювані завдання. Вони зазвичай не потребують високої кваліфікації чи тривалої підготовки працівників. Праця в операційному ядрі є вузькоспеціалізованою і стандартизованою, що дозволяє формувати великі підрозділи з чітким розподілом обов'язків.

Середня ланка управління у таких структурах добре розвинена та функціонально близька до операційного ядра. Основною її метою є «ізоляція» виробничої частини підприємства від зовнішнього впливу, що досягається шляхом чіткого поділу на функціональні одиниці. Менеджери середньої ланки виконують важливі завдання: вирішення проблем у роботі операційного ядра, впровадження стандартів і забезпечення внутрішньої комунікації.

Техноструктура в механістичній бюрократії виконує функції нормування, планування, контролю, бухгалтерського обліку – без неї організація не змогла б функціонувати. Вона володіє значними управлінськими повноваженнями. Комунікації в таких структурах здебільшого формалізовані, рішення приймаються зверху вниз, за суворою ієрархією.

Головним завданням вищого менеджменту є забезпечення злагодженого функціонування бюрократичного механізму. У таких організаціях ієрархія відіграє ключову роль, середній менеджмент зазвичай має обмежені повноваження, а працівників виробництва не залучають до прийняття рішень. Така конфігурація характерна для підприємств із чітко налагодженим, стабільним виробництвом, що не є частиною великих корпоративних об'єднань, наприклад, ТДВ «Яготинський маслозавод», АТ «Рудь», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та багато інших.

Другою поширеною конфігурацією дизайну для підприємств харчової промисловості є дивізіональна, яка базується на ринковому принципі групування підрозділів. У цій конфігурації ключову роль відіграє середня управлінська ланка, яка об'єднує окремі підрозділи, що функціонують як напівавтономні одиниці.

Основними характеристиками такого дизайну є ринкове групування, часткова вертикальна децентралізація, системи контролю за результатами діяльності. Штаб-квартира компанії здійснює загальне стратегічне управління, розподіляє ресурси, формує систему контролю та призначає керівників підрозділів, надаючи при цьому підрозділам значну свободу у прийнятті операційних рішень. Саме на рівні штаб-квартири зосереджена техноструктура, яка координує діяльність дивізіонів, але не втручається безпосередньо у виробничі процеси.

Для харчової промисловості така структура є особливо актуальною, оскільки багато підприємств галузі є інтегрованими, що потребує гнучкого управління та адаптації до різних ринків. Дивізіональна конфігурація дозволяє ефективно працювати у різних регіонах, з різними продуктами або споживацькими сегментами, при цьому зберігаючи стратегічну єдність. Прикладами підприємств, що використовують дивізіональну конфігурацію, є ПрАТ «Оболонь», корпорація «Рошен», компанія «Danone Україна», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції», Carlsberg Ukraine та інші великі гравці галузі.

Ефективність функціонування підприємств харчової промисловості залежить від обраної конфігурації організаційного дизайну. Структура підприємства має бути чітко спроектована відповідно до виробничих потреб, особливостей зовнішнього середовища та стратегічних орієнтирів компанії. Механістична бюрократія є доцільною для зрілих, стабільних підприємств із чітко стандартизованими процесами, де важлива регламентованість, вертикальна централізація, контроль. Вона забезпечує стабільність і контроль над діяльністю, але обмежує гнучкість та ініціативність на нижчих рівнях. Натомість дивізіональна структура є оптимальною для великих компаній, які працюють на різних сегментах ринку або географічних регіонах. Такий дизайн дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, гнучко реагувати на виклики та ефективно розподіляти управлінські функції між штаб-квартирою і підрозділами.

Таким чином, дизайн організації залежить від масштабу підприємства, його стратегічних цілей, рівня централізації управління та потреб у стандартизації чи гнучкості. Він дозволяє ефективно поєднувати управлінську дисципліну з ринковою адаптивністю, що є необхідною умовою конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств харчової промисловості.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Daft R. Organization Theory & Design. 13th edition. Cengage, 2021. 730 p.

СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В.І. Ємцев, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

Відповідно до Глобального індексу продовольчої безпеки (Global Food Security Index, GFSI), за допомогою якого оцінюються сильні, слабкі сторони та загрози для функціонування національних продовольчих систем країн світу, Україна за даними 2022 р. посідала 71 місце серед 113 країн світу (у 2020 р. – 54, у 2021 р. – 58 місце у світі) [1].

Порівняно з довоєнним періодом погіршилося значення не тільки загального Глобального індексу продовольчої безпеки, а також значення всіх його базових компонентів. Зокрема, найбільше знизився рівень економічної доступності (з 73,9 у 2021 р. до 66,6 у 2022 р.; за цим показником у 2022 р. Україна посідала 65 місце в світі) (рис. 1).

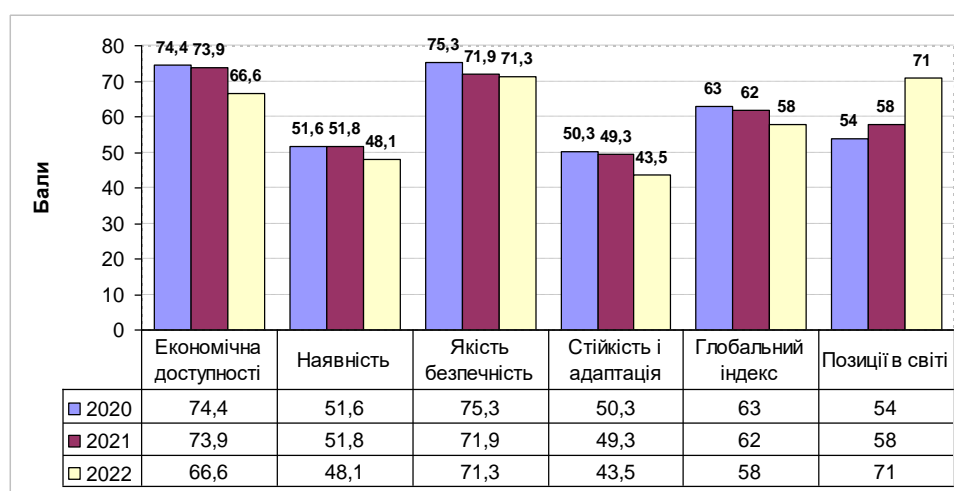


Рис. 1. Глобальний індекс продовольчої безпеки (GFSI) та значення його компонентів для України, 2020-2022 рр. [1]

Хоча потрібно відзначити, що протягом останніх 10 років значення показника індексу продовольчої безпеки періодично зменшувалося під впливом погіршення з різних причин загальної економічної ситуації в Україні, а також із скороченням виробництва харчових продуктів. Такий стан продовольчої системи країни призводить до невідповідності рівнів споживання населенням країни багатьох основних харчових продуктів у порівнянні з раціональними нормами, що рекомендовані МОЗ України, а також до неспроможності набору харчових продуктів, що фактично споживається населенням, забезпечити збалансований раціон харчування за багатьма інгредієнтами, поживними, біологічно активними речовинами, макро- та мікроелементами. Такий розбалансований раціон харчування спричинює зниження імунітету більшості населення країни, якості та тривалості його життя.

Низький рівень доходів у більшості (70-80%) населення країни, значний рівень їх диференціації є одним з визначальних чинників нерівності населення у задоволенні базових потреб, зокрема у економічній доступності до харчових

продуктів, і призводить до стрімкого зростання кількості населення, яке не може дозволити собі їх придбання, особливо протягом дії режиму воєнного стану, що фактично означає їх перебування на межі бідності.

Результати проведених досліджень свідчать, що до повномасштабної збройної агресії рф ця частка витрат української родини становила 42%. У 2023 р. вона зросла до 48-49%. Для порівняння, витрати пересічної родини на придбання харчових продуктів в країнах ЄС у середньому становлять 12-18% [2]. Крім того, за цей час зросла (з 12,2% у 2021 р. до 26,3% у 2023 р.) частка домогосподарств, які економлять на харчуванні [3].

А за даними опитування МОМ у 2024 р., 51% респондентів повідомили про перехід на дешевші продукти харчування, 40% – про зменшення кількості споживаної їжі, 51% – про зменшення використання комунальних послуг, 46% – про економію витрат, 36% – про скорочення витрат на охорону здоров'я [4]. Аналітики зазначають, що такі стратегії можуть мати довгострокові негативні наслідки для добробуту домогосподарств та їхньої стійкості до майбутніх потрясінь. Погіршення якості харчування може призвести до послаблення здоров'я, а також до зниження якості і тривалості життя загалом.

Ці тенденції посилюються з різних причин, у тому числі на тлі скорочення загальної кількості населення країни (до 27-29 млн осіб проти 41 млн осіб до початку війни) з одночасним збільшенням питомої ваги неактивного та зайнятого населення [3].

Звуження асортименту продуктів харчування через зміни у структурі сільськогосподарського виробництва і банкрутство окремих сільгоспвиробників, а також втрата населенням стабільних доходів несуть ризики погіршення раціону харчування. Якщо казати про основні загальні причини, що негативно впливають на рівень продовольчої безпеки України, то можна виділити наступні:

- повномасштабні воєнні дії та, як наслідок, погіршення загальної соціально-політичної ситуації в країні;
- прямі та непрямі втрати економіки внаслідок війни та складна економічна ситуація, що негативно впливає на обсяги виробництва продовольства, порушує взаємовідносини і якість постачання на всіх етапах технологічного ланцюга «від лану до столу» та погіршує рівень економічної доступності населення країни до продовольчих продуктів;
- порушення та ускладнення умов створення доданої вартості на всіх етапах (від первинного виробництва до реалізації продукції кінцевому споживачеві), пов'язаної з виробництвом, переробленням, розподілом, споживанням та утилізацією харчових продуктів;
- стан еколого-кліматичних умов, які стають причиною погіршення ефективності та результативності діяльності всього АПК країни.

Однак попри постійні атаки з боку агресора на виробничу та логістичну інфраструктуру АПК, значне воєнно-екологічне забруднення сільгоспземель, втрату відчутної частки (34%) сільгоспугідь на тимчасово окупованій території та у зонах бойових дій, Україна забезпечує внутрішню продовольчу безпеку та продовжує зміцнювати свої позиції на світовому ринку продовольства.

Потрібно відзначити, що за оцінками експертів ООН у 2025 р. залишаться помітними загрози погіршення якості харчування населення, посилення загрози значних матеріально-технічних і фінансових втрат сільгоспвиробників та проблеми дефіциту трудових ресурсів у багатьох галузях економіки. Також будуть можливі локальні дефіцити продуктів харчування, викликані ускладненням постачання та/чи надмірним попитом у населених пунктах, які перебувають у зоні бойових дій, а також в окупації. Крім цього, зміна природно-кліматичних умов діяльності підприємств АПК та структури посівів можуть негативно впливати на урожай сільськогосподарських культур, що може призвести до короткострокових сплесків споживчого попиту на певні продукти та швидкого скорочення їх локальних запасів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Global Food Security Index 2022. *Economist Impact*. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index/>.
2. Тарифи на газ та електрику до квітня не зростуть – О. Пендзин. *Українське радіо*. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=102864>.
3. Інфляційний звіт, жовтень 2023 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-jovten-2023-roku>.
4. International Organization for Migration (IOM), Jan 29 2025. DTM Україна – Дохід, соціальний захист і стратегії подолання труднощів в Україні – листопад 2024. IOM, Ukraine. URL.: <http://nowar.nbu.gov.ua/post/0001116>.

ЕКОЛОГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Г.Ф. Ємцева

Національний університет харчових технологій

Енергетична, виробнича та продовольча системи є головними чинниками кліматичних змін у світі. На викопне паливо припадає близько 70% викидів парникових газів. За енергетикою йде виробництво їжі, що продукує понад чверть викидів парникових газів. Більше того, на продовольчу сферу припадає 70% світового водоспоживання.

Втрата і деградація середовища є найбільшою загрозою для живого світу. Так, найбільший спад у середній чисельності популяцій диких тварин, за якими здійснюється моніторинг, помічений у Південній Америці та Карибському регіоні (95%), Африканському (76%) та Азійсько-Тихоокеанському (60%) регіоні [1].

Навіть останні дані Українського гідрометцентру свідчать, що за останні 30 років середня температура в нашій країні зросла на 1,2 °С. Швидкість зростання температури повітря в окремих регіонах України сягає 0,82 °С за останні 10 років, тоді як у сусідніх країнах – 0,47-0,59 °С/10 років, а в північній півкулі та Європі – 0,34 і 0,47 °С/10 років відповідно. Ці дані свідчать про те, що швидкість підвищення температури повітря в Україні є значно вищою за глобальні та

європейські темпи за рахунок використання старих обладнання і технологій [2].

«Природа б'є на сполох! Кризи, пов'язані з втратою біорізноманіття та зміною клімату, виводять природу та екосистеми за межі їх можливостей, наближаючи до небезпечних глобальних переломних точок, які загрожують системам життєзабезпечення Землі та дестабілізації суспільства. Ситуація критична, але ми ще не досягли точки неповернення. Людство має глобальні угоди та рішення щодо становлення природи на шлях відновлення до 2030 року, однак прогрес у їх виконанні є незначним і недостатньо нагальним» [1].

Нагальним є питання відновлення природних екосистем до безпечного рівня, дотримання принципів екологічної доцільності та відповідної еколого-економічної ефективності, соціальної справедливості та сталості розвитку.

У цих умовах прогресуюче зростає значимість екологічного підприємництва, яке ми пропонуємо розуміти як самостійну, ініціативну (творчу, інноваційну), системну, систематичну, на власний ризик діяльність господарюючих суб'єктів з виробництва товарів (виконання робіт, надання послуг) з метою запобігання, обмеження або усунення екологічної шкоди споживачам і навколишньому середовищу шляхом впровадження екологічно чистих технологій задля забезпечення комплексної переробки всіх видів ресурсів, задіяних у господарській діяльності, скорочення (ліквідації) відходів, зниження рівня викидів (скидів).

Потрібно зауважити, що екологічне підприємництво здебільшого пов'язане з додатковими матеріальними витратами і практично не відповідає ідеології підприємництва – отриманню максимального прибутку. Тому основні зусилля щодо його впровадження, створення правових засад екологічного підприємництва покладається на державу (правова база) та свідому підприємницьку спільноту (соціальна відповідальність бізнесу) при вирішенні питань:

- зменшення забруднення навколишнього природного середовища;
- зменшення енерго- та ресурсоемності продукції;
- утворення розвинутої системи відновлюваних джерел енергетики;
- збільшення ефективності національних програм енерго- та ресурсозбереження;
- створення позитивного екологічного іміджу України для ефективного просування країни в міжнародному просторі та інтеграції в світове суспільство;
- виробництво екологічної (органічної) продукції для забезпечення продовольчої безпеки, здоров'я населення та сталого економічного розвитку [3].

Розвиток екологічного підприємництва в першу чергу базується на пріоритетних потребах, знаннях та інноваціях, передових технологіях, амбітних рішеннях щодо ресурсної ефективності, соціальному та екологічному прогресі тощо. У цих умовах велике значення має заохочення інвестицій у сферу екологічного підприємництва, надання пільг у кредитуванні та оподаткуванні суб'єктів екологічного підприємництва. Тільки комплекс наведених вище кроків у напрямку формування екологічної економіки створить реальне підґрунтя для забезпечення екологічних прав людини та балансу «інтересів» людської спільноти і природи.

У цих умовах популярність в країні отримує органічне землеробство (технології мінімального обробітку ґрунту та відмови від отрутохімікатів і мінеральних добрив) та виробництво органічної продукції (максимальне збереження поживних речовин, відмова від ароматизаторів, барвників, консервантів і генетично модифікованих організмів, заборона рафінування, мінералізації й інших технологічних операцій, які зменшують поживні властивості продукту).

На сьогодні Україна залишається важливим гравцем на світовому ринку органічної продукції, навіть попри виклики, зумовлені війною. 95% органічної продукції, виробленої в Україні, експортується. Основний ринок збуту – країни Європейського Союзу (ЄС), де Україна протягом останніх шести років стабільно входить до п'ятірки країн-лідерів, які імпортують органічну агропродовольчу продукцію. Однак зменшення обсягів виробництва органічної продукції пов'язане насамперед з ускладненою та більш дорогою логістикою для експорту, втратою органічних сільськогосподарських земель через окупацію, значними площами замінування, знищенням виробничої інфраструктури, здорожчанням усіх видів енергоресурсів, нестабільним надходженням переважно імпортних технічно-матеріальних засобів, збільшенням витрат на виробництво. Додатковим викликом для експорту стало блокування портів і кордонів з сусідніми країнами ЄС.

2024 рік став черговим етапом перевірки витривалості українських виробників органічних продуктів. Попри всі виклики третього року повномасштабної війни, органічний сектор продовжує демонструвати адаптивність, а також шукати і знаходити нові можливості для розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Living Planet Report 2024 – A System in Peril. WWF, Gland, Switzerland. 2024. URL: https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/living_planet_report_2024_full-report-en.pdf.
2. Офіційний сайт Українського гідрометеорологічного центру МНС України. URL: <https://www.meteo.gov.ua/ua/Shchomisyachni-dani>.
3. Закон України «Основні засади (Стратегія) державної екологічної політики на період до 2030 року» № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19>.

ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ – ШЛЯХ РОЗВИТКУ РИНКУ ОРГАНІЧНИХ ПРОДУКТІВ

**В.І. Ємцев, д-р екон. наук,
Г.Ф. Ємцева**

Національний університет харчових технологій

Для запобігання глобальній і локальним екологічним кризам необхідна зміна техногенного типу розвитку на стійкий. Для забезпечення стійкого розвитку, безумовно, важливого значення набуває впровадження екологічних

інновацій, під якими розуміються нові продукти, нові технології, нові способи організації виробництва, що забезпечують охорону навколишнього середовища.

У цих умовах важливим сучасним трендом стало безпечного екологічно розвитку та рушієм забезпечення довгострокових конкурентних переваг на світовому і внутрішньому продовольчих ринках є екологічне підприємництво, впровадження екологічних інновацій, сучасних екотехнологій, системи екологічного менеджменту, екологічного маркетингу, а також розвиток і розширення вітчизняного ринку органічної продукції.

До екологічних інновацій можна віднести такі процеси:

- розроблення, створення і впровадження нових технологічних процесів і циклів розроблення та погодженого розвитку всіх функціональних ланок з видобутку ресурсів, їхнього перероблення, використання відходів і відтворення цих ресурсів;

- розроблення та використання ресурсозберігаючої техніки, розроблення та впровадження маловідходних і безвідходних технологій, що забезпечують комплексне освоєння природних ресурсів, розроблення біотехнології;

- освоєння нових територій, а також розширення тих, що діють, з урахуванням екологічної безпеки населення і виробництва;

- розроблення та випуск нових екологічно чистих продуктів і створення потужностей для їх виробництва, розроблення варіантів використання нових і поновлюваних джерел енергії;

- впровадження нових організаційних форм, включаючи вдосконалення організаційно-територіальної структури потенційно небезпечних виробництв, з метою зниження їх екологічної небезпеки;

- формування нового мислення у розробників інновацій з точки зору необхідності їх екологізації шляхом впровадження обов'язкової екологічної освіти [1, с. 207].

Саме екологічний фактор у конкурентному розвитку підприємств набуває все більшого значення й одержує фінансову результативність і підтримку. Це вимагає цілеспрямованого якісного відновлення техніко-технологічних основ виробництва та його організаційних принципів, маркетингових підходів, що дозволить розраховувати на істотний довгостроковий ефект зростання конкурентних переваг.

Протягом 2023 р. глобальний ринок органічних харчових продуктів зріс майже на 9%, а частка органічного ринку в світі у середньому сягнула 5%. З цього можна зробити висновок, що ринок органічних продуктів перестає бути нішевим.

Площа земель, зайнятих під органічне виробництво, та кількість органічних операторів у світі збільшилася на 26%. Проте світовий ринок показав свою неоднорідність у різних частинах світу. Так, найбільше зростання обсягів споживання органічної продукції відбулося у США, наразі ринок складає 58,6 млрд євро та займає 50% світового споживання органічних продуктів. Але у США не збільшилася кількість площ, зайнятих під органічне виробництво, – попит забезпечується переважно імпортованими продуктами.

Органічне виробництво в Україні регулюється Законом України «Про

основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», а також відповідними підзаконними нормативно-правовими актами.

Результати проведеного аналізу стану ринку органічної продукції в Україні свідчать, що станом на початок 2024 р. загальна площа сільськогосподарських угідь, на яких здійснюється органічне виробництво відповідно до вимог законодавства України, склала 77,46 тис. га, з яких сільськогосподарських угідь з органічним статусом – 71,73 тис. га. Загальна кількість сертифікованих операторів органічного ринку становила 152, зокрема 134 – сільськогосподарські виробники.

До повномасштабного вторгнення РФ на територію України на внутрішньому споживчому ринку спостерігалось розширення асортименту органічних продуктів. Основними видами органічної продукції, які споживаються в Україні, є молоко та молочна продукція, овочі, фрукти і гриби, круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння, яйця, м'ясна продукція, соки, напої, пасти, олія, консервовані продукти, прянощі та спеції, цукор та інша продукція, до якої входять хлібобулочні вироби, вареники/пельмені, мед, шоколад, чай, кава.

Найбільшими країнами-імпортерами української органічної продукції у 2023 р. були Нідерланди, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Польща, Литва, США, Італія, Велика Британія та Чеська Республіка. Українські органічні виробники також експортували в деякі країни Азії та Північної Америки.

До ТОП-3 експортованих органічних продуктів з України, які постачалися на міжнародні ринки, увійшли кукурудза, соя та пшениця. Також експортувалися олія соняшникова, макуха соняшника, соняшник, чорниця заморожена, ячмінь, ріпак, пшоно та інша продукція.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрєєва Н.М., Мартинюк Е.М. Екологічні інновації та інвестиції: сутність, системологія, специфіка взаємодії та управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 2, № 2. С. 205-209.

2. Україна на світовій арені органічної агропродовольчої продукції: виклики та перспективи. URL: <https://agroelita.info/ukraina-na-svitoviy-areni-orhanichnoi-ahroprodovolchoi-produktsii-vyklyky-ta-perspektyvy/>.

3. Органічне виробництво в Україні. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini>.

СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ

В.І. Ємцев, д-р екон. наук,
В.І. Шпакович

Національний університет харчових технологій

Навіть в умовах війни здоровий спосіб життя залишається у списку пріоритетів певного прошарку українців, для яких найважливішими факторами

під час вибору харчових продуктів є не ціна, а попередній вдалий досвід споживання органічної продукції, її користь і натуральність.

Результати проведеного аналізу стану ринку органічної продукції в Україні свідчать, що станом на початок 2024 р. загальна площа сільськогосподарських угідь, на яких здійснюється органічне виробництво відповідно до вимог законодавства України, склала 77,46 тис. га, з яких сільськогосподарських угідь з органічним статусом – 71,73 тис. га. Загальна кількість сертифікованих операторів органічного ринку становила 152, зокрема 134 – сільськогосподарські виробники [1].

На внутрішньому ринку у 2023 р., за оціночними даними, реалізовано 7,3 тис. т органічної продукції з вищою доданою вартістю власного виробництва на суму \$27 млн. Основними видами органічної продукції, які на сьогоднішній день споживаються в Україні, є молоко та молочна продукція, овочі, фрукти і гриби, круп'яні та зернові вироби, борошно, насіння, яйця, м'ясна продукція, соки, напої, пасти, консервовані продукти, олія, прянощі та спеції, цукор та інша продукція, до якої входять хлібобулочні вироби, мед, шоколад, чай, кава [1].

Незважаючи на труднощі, пов'язані з війною, експорт органічної продукції з України триває. Фермери експортують попри втрати та ризики, зростання витрат і дефіцит кадрів. При цьому Україна посіла п'яте місце зі 125 країн за обсягами експортованої органічної продукції до країн ЄС, які є основним (99% експорту) імпортером українських органічних товарів, тому що вітчизняне органічне землеробство найбільш гармонізоване із законодавством ЄС [2].

Попри виклики, спричинені війною, та не дивлячись на ускладнення і здорожчання експортної логістики, втрати через окупацію, заміну певного обсягу органічних сільськогосподарських земель, знищенням інфраструктури для сільгоспвиробництва, здорожчання енергоресурсів, проблемами зі стабільним постачанням технічно-матеріальних засобів, збільшенням витрат на виробництво органічної продукції, вітчизняний органічний сектор продовжує демонструвати адаптивність і шукає та знаходить нові можливості для розвитку.

Завдяки цьому Україна залишається важливим учасником світового ринку органічної продукції, експортуючи її до більш ніж 40 країн світу, куди експортувалося 59 видів органічних товарів. У 2023 р. цей показник складався з 65 видів продукції. За кордоном вітчизняну органічну продукцію купують 213 компаній-імпортерів і дискаунтерів, з яких найбільша кількість розташована в Нідерландах, Австрії, Німеччині [2].

Наведені дані підтверджують, що український сектор органічної продукції залишається стійким, інноваційним і продовжує працювати на перспективу навіть у складних умовах. Розвиток внутрішнього ринку, вдосконалення власного органічного законодавства, просування України на міжнародну органічну арену та збереження лідерських позицій експортера на ринку країн ЄС свідчать про існуючий потенціал і резерви зростання конкурентоспроможності української органічної продукції. Сектор має всі підстави для подальшого зростання, а важливим фактором успіху є координація зусиль між всіма учасниками органічного сектору України, державою та міжнародними партнерами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Органічне виробництво в Україні. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini>.
2. Україна на світовій арені органічної агропродовольчої продукції: виклики та перспективи. URL: <https://agroelita.info/ukraina-na-svitoviy-areni-orhanichnoi-ahroprodovolchoi-produktsii-vyklyky-ta-perspektyvy/>.

ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

М.В. Єршомін

Національний університет харчових технологій

Прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах має кілька важливих особливостей, що визначають успішність та ефективність управлінських підходів [1-3].

В умовах глобалізації бізнеси мають діяти на міжнародних ринках, що зумовлює необхідність урахування глобальних тенденцій, культурних відмінностей, міжнародних регуляцій та економічних процесів. Стратегічні рішення повинні бути прийняті з урахуванням глобальної конкуренції, можливостей для розширення на інші ринки та адаптації до локальних умов. Тобто, прийняття стратегічних рішень вимагає розуміння не лише глобальних трендів, а й специфічних локальних умов, що включає знання місцевих ринків, культурних відмінностей, потреб споживачів, а також вміння адаптувати стратегії до цих умов.

Сучасний світ характеризується високим рівнем невизначеності. Політичні, економічні, соціальні і технологічні зміни можуть значно впливати на стратегічні рішення. Наприклад, економічні кризи, зміни в законодавстві, соціальні рухи або техногенні катастрофи суттєво впливають на бізнес-середовище. У таких умовах стратегічні рішення повинні враховувати ймовірність різних сценаріїв розвитку подій, мінімізувати ризики та використовувати наявні можливості.

Сучасний світ бізнесу динамічний і швидкозмінний. Технології, ринкові умови, споживчі тенденції та економічні моделі змінюються з високою швидкістю. Це вимагає від керівників здатності терміново реагувати на зміни та приймати рішення без довгих затримок. Стратегії повинні бути гнучкими і адаптуватися до нових реалій, мати можливість коригувати плани залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах організації.

Постійний розвиток нових технологій вимагає від керівників швидкої адаптації до нових інструментів і платформ. Стратегії повинні враховувати технічні інновації і трансформації в індустріях, такі, як штучний інтелект, автоматизація, інтернет речей, блокчейн тощо.

Завдяки розвитку технологій збору та обробки великих даних, керівники мають доступ до більшої кількості інформації. Аналітика, штучний інтелект та машинне навчання можуть допомогти приймати більш обґрунтовані і точні

рішення, що базуються на фактах і цифрах, а не на інтуїції або припущеннях.

Сучасні компанії все більше звертають увагу на питання соціальної відповідальності та сталого розвитку. Прийняття стратегічних рішень включає в себе оцінку впливу на навколишнє середовище, соціальну стійкість та етичність ведення бізнесу. Споживачі та акціонери все частіше віддають перевагу компаніям, що працюють з урахуванням сталих та етичних стандартів.

Стратегічне управління все більше фокусується на колаборації, лідерстві через залучення та мотивацію, а не лише на авторитарних рішеннях. Лідери повинні мати здатність до натхнення та створення умов для інновацій, а також умов для безперервного навчання та розвитку організації.

Отже, прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах є складним і багатогранним процесом, який вимагає врахування глобальних і локальних факторів, постійно змінюваного бізнес-середовища і технологічних інновацій. Ключовими аспектами успішного стратегічного управління є гнучкість, здатність адаптуватися до нових реалій і швидко реагувати на зміни, що відбуваються в економічному, політичному та соціальному середовищі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Белоус К.В., Корнілова О.В., Калмикова Н.Ю., Кузнецова Л.В. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.

2. Шевченко Л.С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок і не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56) С. 55-77. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>.

3. Mazorenko O., Kaitanskyi I., Billo K. Adoption of strategic decisions at the enterprise. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. P. 152-158. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-20>.

ОРГАНІЗАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Л.М. Закревська, канд. екон. наук
Національний університет харчових технологій

У періоди економічної нестабільності організація комерційної діяльності підприємств набуває критичного значення. Особливо це стосується харчової промисловості, яка виконує соціально важливу функцію – забезпечення населення продуктами першої необхідності. Сучасні умови ведення бізнесу в Україні супроводжуються серйозними викликами: інфляцією, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на енергоносії, нестачею робочої сили, коливанням валютного курсу, воєнними діями, зменшенням споживчого попиту тощо. Все це

потребує нових підходів до планування, збуту, комунікації з клієнтами та організації всієї комерційної структури підприємства.

Підприємства харчової галузі опинилися в ситуації, коли традиційні моделі комерційної діяльності виявилися недостатньо ефективними. Наприклад, значна частина українських переробних підприємств втратила постачальників сировини через бойові дії в аграрно розвинених регіонах, таких, як Херсонська чи Запорізька області. Водночас обмежений доступ до портів і порушення ланцюгів експорту змусили компанії шукати нові логістичні шляхи – через Польщу, Румунію або країни Балтії. Це підвищує витрати на транспортування, але є вимушеним заходом для збереження обсягів реалізації.

Однією з головних проблем є зниження купівельної спроможності населення. Через високі темпи інфляції люди стали економити, скорочуючи витрати навіть на продукти харчування. Це змушує виробників переглядати цінову політику, акцентувати увагу на більш доступних продуктах, зменшувати упаковки, пропонувати економ-сегмент. Приміром, замість фасованого сиру по 300 г компанії пропонують упаковки по 100-150 г за нижчою ціною, щоб споживач не відмовлявся від товару повністю [1].

Водночас частина підприємств змогла адаптуватися шляхом впровадження інноваційних підходів до збуту. Зокрема, значного поширення набули прямі продажі через інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі. Це дозволяє мінімізувати залежність від фізичних точок реалізації, особливо в регіонах, де зруйнована інфраструктура. Малі фермерські виробництва та кооперативи створюють власні бренди й організують доставку продукції безпосередньо споживачу – особливо у великих містах, таких, як Київ чи Львів.

Ще одним напрямом реагування є експортна переорієнтація. Підприємства, які раніше працювали переважно на внутрішній ринок, почали активніше розвивати зовнішньоекономічну діяльність. Це стосується, зокрема, виробників круп, соняшникової олії, консервованих овочів. Підвищений попит на українські харчові продукти в Європі дозволив деяким компаніям компенсувати втрати внутрішнього ринку та отримувати валютну виручку. Водночас вихід на нові ринки вимагає професійної організації комерційної діяльності: вивчення попиту, створення логістичних ланцюгів, сертифікації продукції, участі у міжнародних виставках, налагодження контактів з партнерами [2].

Неможливо не згадати про цифровізацію як невід'ємну частину сучасної комерційної діяльності. Впровадження CRM-систем, програм автоматизації обліку, аналітики продажів дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Застосування технологій також дає змогу ефективніше управляти маркетингом, прогнозувати попит, підбирати комунікаційні канали для просування продукції в кризовий період.

Крім того, важливим елементом є управління ризиками. Комерційні служби повинні мати чіткі антикризові стратегії – запасні варіанти постачання, альтернативних клієнтів, адаптивні бізнес-плани. Останні події в Україні продемонстрували, що гнучкість, здатність до швидкої перебудови, а також партнерство між підприємствами – це те, що може забезпечити виживання і навіть

розвиток у надзвичайно складних умовах.

Таким чином, організація комерційної діяльності в умовах нестабільної економіки потребує нових підходів, активного застосування технологій, стратегічного мислення та відкритості до змін. Підприємства харчової промисловості, які зуміли адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, не лише зберегли позиції, а й заклали підґрунтя для подальшого розвитку у післякризовий період.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дорожче, ніж імпорتنий: в Україні зростає ціна на сир. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/dorozhche-nizh-importnij-v-ukrajini-zrostaje-tsina-na-sir.html> (дата звернення: 12.04.2025).

2. Скуштуй майбутнє: які продукти українські виробники представили на Anuga. *AgroPortal*. URL: https://agroportal.ua/publishing/sobytiya/skushtuy-maybutnye-yaki-produkti-ukrajinski-virobniki-predstavili-na-anuga?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.04.2025).

УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЦИКЛІЧНОЇ ЕКОНОМІКИ

М.С. Іванов

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ

У сучасних умовах глобалізації та зростання екологічних викликів циклічна економіка (circular economy) стає ключовим напрямком розвитку для багатьох галузей, зокрема пакувальної. Малі підприємства, які займаються виробництвом пакувальних матеріалів або послугами з упаковки, постають перед низкою викликів: коливання попиту, зміни законодавства щодо екологічності матеріалів, конкуренція з великими виробниками. Ефективне управління в таких умовах передбачає оптимізацію виробництва, використання вторинних ресурсів, залучення інноваційних технологій та адаптацію до мінливості ринку.

Можливості запровадження інновацій в економіці України вивчалися досить давно [1]. Однак питання діяльності підприємств, зокрема малих, на основі принципів сталого розвитку на той час практично не розглядалися.

Наразі циклічна економіка – це не лише тренд, але й необхідність для сталого розвитку. Циклічна економіка передбачає перехід від лінійної моделі «виробництво – споживання – утилізація» до замкнених циклів використання ресурсів. Для малих підприємств це означає зниження витрат за рахунок повторного використання сировини та зменшення залежності від дорогих матеріалів, створення нових ринків (попит на екологічно чисті товари та послуги постійно зростає), підвищення конкурентоспроможності (споживачі та інвестори все частіше віддають перевагу бізнесу з відповідальним підходом до ресурсів). Проте впровадження таких моделей вимагає змін у стратегії управління.

Циклічна економіка спрямована на мінімізацію відходів шляхом повторного використання, переробки, відновлення матеріалів. У пакувальній галузі це означає:

- використання біорозкладних або вторинних матеріалів (наприклад, папір замість пластику, компостовані плівки);
- розробку багаторазової упаковки (системи оборотних контейнерів, тари);
- оптимізацію логістики для зменшення вуглецевого сліду (локалізація постачальників, використання екологічного транспорту).

Малі підприємства мають гнучкість для швидкого впровадження таких рішень, але часто стикаються з обмеженими фінансовими ресурсами та недостатнім доступом до інноваційних технологій. Водночас сучасні тенденції розвитку суспільного виробництва, такі, як глобалізація економіки, загострення конкурентної боротьби, стрімке розповсюдження сучасних технологій, загрожують самому існуванню малих підприємств [2].

Малі підприємства – досить специфічний об'єкт управління. До їх особливостей відносять: невеликий масштаб діяльності, мобільність, відносно невеликий середньостатистичний термін існування, слабка стійкість щодо впливу зовнішнього середовища, відносно високий ступінь ризику [3].

До ключових аспектів управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки належать три компоненти:

- стратегія сталого розвитку: впровадження екологічних стандартів (наприклад, сертифікація FSC для паперу, використання матеріалів з високим вмістом вторинної сировини); модель замкнутого циклу (збір та переробка відпрацьованої упаковки клієнтами); екологічна політика для споживачів, оскільки «зелений» імідж стає конкурентною перевагою;

- оптимізація витрат і логістики: використання локальних сировинних джерел для зменшення транспортних витрат; впровадження енергоефективних технологій (сонячні панелі для виробництва); співпраця з іншими малими підприємствами для спільного використання ресурсів (колективні закупівлі матеріалів);

- інновації та цифровізація: використання 3D-друку для створення індивідуальної упаковки з мінімальними відходами; впровадження ERP-систем для аналізу життєвого циклу продукції та оптимізації виробництва; розвиток e-commerce упаковки (екологічні рішення для інтернет-магазинів).

Однак існує ряд викликів, які вимагають достатньої уваги для їх подолання малими підприємствами. Насамперед, це фінансові обмеження. Далі, це законодавчі зміни, де постійним є проведення моніторингу вимоги щодо екологічності упаковки (наприклад, заборони на окремі види пластику в ЄС), та адаптація бізнес-моделі. І, насамкінець, це конкуренція з великими виробниками, де малі підприємства можуть робити ставку на нішеві продукти (екологічна або персоналізована упаковка) та швидкість реагування на запити клієнтів.

Отже, управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки вимагає комплексного підходу, що поєднує інновації, екологічні ініціативи та ефективне використання ресурсів. Незважаючи на

виклики, малий бізнес має потенціал стати драйвером змін у галузі завдяки гнучкості, креативності та зосередженості на сталій економіці. Впровадження принципів циклічної економіки не лише зменшує екологічний вплив, але й відкриває нові ринкові можливості в умовах зростаючого світового попиту на «зелені» рішення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Румик І. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в українській економіці. *Збірник наукових праць «Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*. 2007. № 16. С. 89-95.

2. Шварц І.В. Особливості управління малими підприємствами в Україні URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20116/Shvarts%20I.V.%20PFD%202018.pdf?sequence=3>.

3. Тимченко О.І. Особливості управління малим підприємством. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/97dd5c53-4232-4715-966f-b3d1a446069b/content>.

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

А.Д. Істомін,

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

В умовах швидкої цифровізації господарської діяльності виникає потреба в ефективних засобах для управління проєктами. Штучний інтелект (ШІ) є одним з інструментів, що можуть суттєво вплинути на успіхи в проєктній діяльності. Вивчення переваг і недоліків, що можуть виникнути при впровадженні ШІ для управління проєктами, є метою даного дослідження.

Штучний інтелект поступово інтегрується у ключові етапи життєвого циклу проєктів. На етапі планування він допомагає створювати точні прогнози на основі аналізу історичних даних. Застосування алгоритмів машинного навчання дає змогу передбачити ймовірні ризики, визначити критичні точки в реалізації проєкту та скоригувати план відповідно до виявлених загроз [7].

У процесі реалізації проєктів ШІ може бути використаний для автоматизації зв'язку, спостереження прогресу та виявлення відхилень від плану. Системи з підтримкою ШІ також допомагають приймати швидкі рішення у складних ситуаціях завдяки обробці великої кількості даних у реальному часі [3].

Не зважаючи на великі можливості, впровадження ШІ має багато викликів. Серед них – висока ціна технологій, потреба в кваліфікованих спеціалістах, проблеми захисту даних і брак єдиних етичних норм для використання штучного інтелекту в управлінні. Також варто зазначити опір змінам з боку персоналу, який часто сприймає впровадження автоматизованих систем як загрозу своїй професійній ролі [2].

Серед сучасних інструментів на основі штучного інтелекту, які вже застосовуються в управлінні проєктами, варто виокремити такі системи, як Microsoft Project з інтеграцією AI-аналітики, платформи на базі SAP Business AI, а також спеціалізовані рішення типу ClickUp, Asana та Monday.com, які використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування дедлайнів, оптимізації завантаженості команди та автоматичного розподілу завдань. Такі сервіси дозволяють мінімізувати людський фактор при плануванні ресурсів, забезпечити прозорість процесів і підвищити адаптивність проєктних груп до змін середовища [2; 6].

Серед перспективних напрямків подальших досліджень – вивчення ролі емоційного інтелекту в роботі ШІ-систем, здатності адаптуватися до культурних та організаційних контекстів, а також застосування ШІ в гібридних командах, які працюють у розподіленому середовищі. Надзвичайно актуальною є також проблема так званого «чорного ящика» – коли система приймає ефективні, але непрозорі рішення. Це викликає потребу у створенні нормативно-правових рамок і стандартів використання таких систем у проєктній діяльності.

ШІ має потенціал не лише для автоматизації рутинних завдань, а й для підвищення стратегічної ефективності управління проєктами. Йдеться, зокрема, про виявлення нових можливостей на ринку, оптимізацію розподілу ресурсів, аналіз мотивації членів команди та підтримку інновацій. Усе частіше застосовуються інструменти прогнозу аналітики, які надають управлінцям змогу приймати рішення на основі сценарного планування та оцінки можливих наслідків [1; 4; 8].

Штучний інтелект (ШІ) має можливість змінити управління проєктами, зробивши його більш точним, гнучким і передбачуваним. Однак успішна реалізація вимагає відповідних змін в організаційній структурі, розвитку нових навичок серед працівників і суворого дотримання етичних норм. Подальші дослідження в області розвитку ШІ будуть оцінювати ефективність систем підтримки прийняття рішень та ефективність технологій ШІ у різних секторах. У майбутньому ШІ може стати не лише інструментом підтримки рішень, а й повноцінним учасником управлінських процесів. Підприємства, що здатні інтегрувати ШІ у свою проєктну культуру, отримують конкурентні переваги у динамічному середовищі сучасного бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дейвенпорт Т., Ронанкі Р. Штучний інтелект для реального світу. *Business Review*. 2021. № 2. С. 108-116.
2. Керцнер Г. Управління проєктами: системний підхід до планування, розкладу та контролю. К.: Видавництво «Основи», 2022. 850 с.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/07/the-business-of-artificial-intelligence>.
4. How AI Will Reinvent Project Management. *Gartner Research*. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/how-ai-will-reinvent-project-management>.

5. Ethical Challenges in AI-Powered Project Management Systems. *IEEE Transactions on Technology and Society*. 2022. Vol. 3. № 1. P. 15-25.

6. AI and the Future of Project Management. *Project Management Institute*. 2021. 32 p.

7. Syed A., Khan R.A. Artificial Intelligence in Project Management: A Systematic Review. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2022. Vol. 65. P. 101.

8. Waller D., Foy R. AI in the Workplace: Future of Productivity. *MIT Sloan Management Review*. 2023. Vol. 64. № 3. P. 33-41.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СВІДОМОСТІ СПОЖИВАЧІВ

Л.В. Капінус, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

Формування екоосвідомості споживачів є актуальним завданням сучасного суспільства в умовах загострення глобальних екологічних проблем. Усвідомлене споживання сприяє збереженню природних ресурсів, зменшенню забруднення довкілля та підтримці сталого розвитку економіки. Споживачі, які володіють екологічними знаннями, обирають товари та послуги з урахуванням їхнього впливу на природу, що стимулює бізнес до впровадження екологічних інновацій [1; 2]. Актуальність формування екоосвідомості обумовлена необхідністю переходу до відповідального споживання, зниження рівня відходів, що мають ключове значення для забезпечення екологічної безпеки майбутніх поколінь [3].

Маркетингові інструменти відіграють важливу роль у формуванні екологічної свідомості споживачів, оскільки саме через них бізнес може ефективно інформувати, мотивувати та змінювати споживацьку поведінку. Використовуючи екомаркування, екологічну рекламу, соціальні кампанії та освітні проєкти, підприємства допомагають споживачам усвідомити наслідки власного вибору для довкілля (рис. 1).

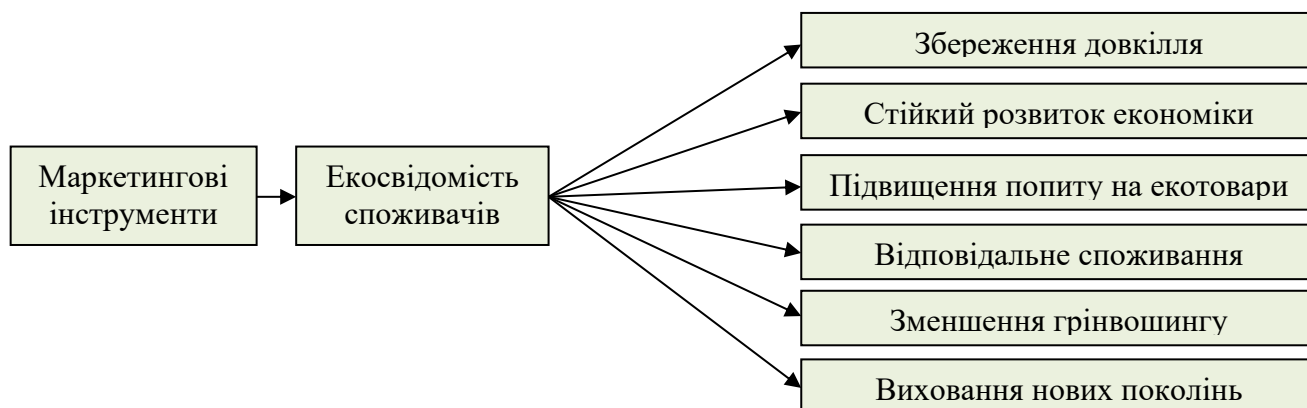


Рис. 1. Вплив маркетингових інструментів на екоосвідомість споживачів
Джерело: розроблено автором

Маркетингові інструменти створюють позитивний образ сталого споживання, підкреслюють важливість екологічної відповідальності та формують стійкі споживчі звички. Завдяки правильно побудованим комунікаціям бренди сприяють популяризації екологічних цінностей і стимулюють перехід до більш усвідомленого стилю життя [3].

Базуючись на маркетинговій моделі «4P», визначено основні маркетингові інструменти формування екосвідомості споживачів. Формування екоорієнтованих уподобань споживачів можливо через товар (**product**): екологічне пакування (біорозкладні пакети з кукурудзяного крохмалю; картонне пакування для харчових продуктів без пластикового покриття; скляні пляшки і банки, які можна багаторазово використовувати або переробляти; екторбинки з тканини замість пластикових пакетів; бамбукові контейнери для їжі; паперові трубочки замість пластикових; пакування із переробленого паперу або пластику); продукти зі зниженим впливом на довкілля (екотовари, продукти тривалого використання); використання сертифікованих екологічних матеріалів у виробництві.

Важливим аспектом у формуванні екологічної свідомості споживачів є мотивація до купівлі екологічних товарів через ціну (**price**): знижки на товари з переробленої сировини; бонуси за повернення старої продукції (наприклад, пакування чи електроніки); програми лояльності для покупців на екотовари (надання бонусів або знижок за вибір «зелених» товарів, повернення використаного пакування, участь у переробці).

Заохочення екоспоживання можливе шляхом використання інструментів стимулювання збуту (**place of sale**): екоакції та конкурси; подарунки за вибір екологічних товарів; спільні ініціативи з екоорганізаціями.

Підвищення обізнаності населення про екологічні проблеми та рішення можна здійснювати за допомогою маркетингових комунікаційних інструментів (**promotion**): екокампанії у медіа (телебачення, соціальні мережі, блогінг); освітні програми, вебінари, тренінги для споживачів; екомаркування («eco-friendly», «organic», «bio»); публікації про екологічну відповідальність бренду (звіти про сталий розвиток).

З'ясовано, що важливим інструментом впливу на екологічну свідомість споживачів є інноваційні цифрові технології, які передбачають інтерактивне залучення та навчання споживачів. Для цього можна використовувати мобільні додатки для контролю екосліду споживача; онлайн-платформи для обміну речами, що є складовою шерингової економіки; віртуальні тури по «зелених» виробництвах.

Маркетингові інструменти впливу на екосвідомість споживачів застосовуються з метою стимулювання екологічно відповідальної поведінки та формування сталого споживання. Їхнє використання спрямоване на підвищення обізнаності щодо екологічних проблем, популяризацію екологічно чистих товарів і послуг, а також мотивацію до прийняття рішень на користь довкілля. Через інформування, матеріальне заохочення та залучення за допомогою комунікаційних стратегій і цифрових технологій ці інструменти можуть змінити споживчі звички, сприяючи зростанню попиту на екопродукцію та інтеграції

екологічних цінностей у повсякденне життя. Кінцевою метою є сприяння досягненню цілей сталого розвитку через активну участь споживачів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Kaur B., Gangwar V.P., Dash G. Green Marketing Strategies, Environmental Attitude, and Green Buying Intention: A Multi-Group Analysis in an Emerging Economy Context. *Sustainability*. 2022. № 14 (10). URL: <https://doi.org/10.3390/su14106107>.
2. Екологічна свідомість українців. Аналітичний документ. URL: <https://epl.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ekosvidomist.pdf> (дата звернення: 28.03.2025).
3. Ращенко А.В. Сутність та тенденції розвитку екологічного маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/22021/88.pdf> (дата звернення: 14.03.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В АГРОТЕХНІЧНОМУ СЕКТОРІ

М.О. Клименко

Національний університет харчових технологій

Цифровий маркетинг є однією з найдинамічніших сфер сучасної економіки, і його впровадження у діяльність агротехнічних підприємств відкриває нові можливості для оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті важливим є не лише застосування існуючих цифрових інструментів, але й розробка індивідуальних стратегій, які враховують специфіку кожного підприємства. Як зазначає Семенда О., «використання цифрових технологій дає змогу підприємствам агропромислового комплексу значно скоротити витрати на маркетингові комунікації, одночасно підвищуючи їх ефективність» [2].

Зокрема, одним із ключових завдань є адаптація контенту до потреб цільової аудиторії. В аграрному секторі це може означати створення освітнього контенту для фермерів, такого, як відеоуроки, статті або вебінари. Освітній контент, який пояснює використання певної техніки або технологій, може підвищити довіру до бренду та залучити нових клієнтів. Як показує практика, підприємства, що вкладають у розвиток цифрового контенту, отримують на 25-30% більше звернень від потенційних клієнтів.

Другою важливою складовою цифрової трансформації є інтеграція автоматизованих систем управління. CRM-системи, які дозволяють структурувати дані про клієнтів та їхні потреби, стають базовим елементом успішної маркетингової стратегії. Додаткові функції, такі, як автоматизований аналіз запитів клієнтів або прогнозування попиту, можуть значно скоротити час прийняття рішень. Як зазначено у роботі Smith J. і Johnson R., «автоматизація процесів у поєднанні з ефективними аналітичними інструментами сприяє підвищенню результативності маркетингових кампаній у сільському

господарстві» [3].

Особливе місце займають соціальні мережі, які є ефективним інструментом для залучення клієнтів та підвищення впізнаваності бренду. Проте важливо зазначити, що успішна робота у соціальних мережах залежить від глибокого розуміння цільової аудиторії. Наприклад, дослідження показують, що у сільськогосподарському секторі особливий акцент варто робити на відеоконтент, який демонструє переваги продукції у реальних умовах. Формати, що включають демонстрацію технологій на практиці, викликають більше довіри та підвищують зацікавленість споживачів.

Ще одним перспективним напрямом є використання штучного інтелекту для аналізу ринку та прогнозування тенденцій. Такі технології, як машинне навчання, дозволяють швидко аналізувати великі масиви даних і виявляти приховані закономірності, що недоступні для традиційного аналізу. У поєднанні з іншими цифровими інструментами це дає змогу підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й випереджати конкурентів.

Суттєву роль у цифровій трансформації агротехнічного сектору відіграє персоналізація маркетингових комунікацій. Завдяки використанню інструментів Big Data та аналітики підприємства можуть створювати таргетовані рекламні кампанії, які враховують потреби різних сегментів клієнтів. Наприклад, фермери з великими господарствами потребують специфічних рішень для оптимізації масштабів виробництва, тоді як малі господарства зацікавлені у бюджетних і практичних пропозиціях. Застосування персоналізованого підходу допомагає ефективніше розподіляти ресурси та підвищувати коефіцієнт конверсії.

Крім того, актуальним є розвиток омніканальної стратегії взаємодії з клієнтами, яка охоплює не лише соціальні медіа та корпоративні сайти, але й електронну пошту, месенджери та цифрові платформи для навчання. Координована робота цих каналів дозволяє забезпечити послідовну комунікацію з клієнтами на всіх етапах воронки продажів. Як свідчать дослідження, компанії, що реалізують омніканальні стратегії, досягають на 20% вищого рівня утримання клієнтів порівняно з підприємствами, які обмежуються окремими інструментами.

Таким чином, цифровий маркетинг є ключовим фактором сталого розвитку агротехнічних підприємств. Успішне його впровадження потребує комплексного підходу, який включає аналіз поточних бізнес-процесів, розробку індивідуальних стратегій і навчання персоналу. Подальші дослідження у цій сфері повинні зосередитися на розробці інтегрованих рішень, які поєднують технологічні інновації та специфічні потреби агротехнічної галузі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Негрей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Т. 8, № 1. С. 94-100.
2. Семенда О. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *Grail of Science*. 2022. № 8. С. 45-50.
3. Smith J., Johnson R. Digital Marketing in Agriculture. *Marketing Science Journal*. 2020. Vol. 45. P. 120-130.

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «PREMIER EXPO»

К.В. Коваленко,
О.О. Кутас

Національний університет харчових технологій

Сучасний бізнес не може залишатися осторонь глобальних викликів – зміни клімату, деградації довкілля, виснаження ресурсів, соціальної нерівності, війни та інших загроз. У цьому контексті концепція сталого розвитку стає не просто теоретичною моделлю, а практичною необхідністю для виживання й успіху підприємств у довгостроковій перспективі. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Відповідно, менеджмент підприємств має трансформуватися і враховувати ці нові умови.

Менеджмент у контексті сталого розвитку – це стратегічний підхід, який передбачає врахування не лише фінансових результатів, а й впливу на суспільство та природу. Це потребує від керівників нових навичок, здатності мислити системно, бачити взаємозв'язки між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми глобальними процесами. Особливо актуальним це стає у галузях, які об'єднують велику кількість учасників ринку, таких, як виставкова індустрія.

Так, компанія «Premier Expo» є єдиним міжнародним виставковим оператором в Україні та справжнім прикладом того, як організація може інтегрувати принципи сталого розвитку в усі аспекти своєї діяльності. Компанія організовує десятки масштабних галузевих виставок на рік, серед яких найбільші – Rebuild Ukraine, WorldFood Ukraine, Aquatherm Kyiv, Public Health, InterCharm та інші. Виставки слугують платформами для комунікації бізнесу, представлення інновацій, обговорення викликів та пошуку рішень. Саме тому такий бізнес має потужний вплив – як на економіку, так і на суспільство.

«Premier Expo» усвідомлює свою роль і поступово трансформує свою діяльність у відповідності до принципів сталого розвитку. Один із важливих напрямків – екологізація виставкових заходів. Компанія свідомо зменшує використання одноразових друкованих матеріалів, замінюючи їх QR-кодами, онлайн-програмами заходів. Також учасники виставок активно заохочуються використовувати екоматеріали при оформленні стендів, повторно застосовувати конструкції з минулих заходів, зменшувати кількість пластику.

Іншим прикладом є енергоефективність – виставки плануються так, щоб максимально ефективно використовувати простір і технічні ресурси. У партнерстві з виставковими центрами (у Києві це МВЦ) компанія впроваджує освітлення з низьким енергоспоживанням, нові системи вентиляції та логістичні рішення, які дозволяють скоротити кількість транспорту і витрат пального.

Усередині самої компанії також реалізуються принципи сталого розвитку. Це формує нову корпоративну культуру, де працівники почуваються відповідальними не лише за свої посадові обов'язки, а й за ширший соціальний і природний контекст.

Окрім екологічної відповідальності, «Premier Ехро» також приділяє велику увагу соціальному аспекту сталого розвитку. Зокрема, компанія підтримує українських виробників, особливо малого і середнього бізнесу, надаючи їм можливість презентувати себе на виставках за доступними умовами. Це не лише сприяє розвитку економіки, а й формує стійкі локальні спільноти.

«Premier Ехро» також залучає молодь до організації заходів, надає можливості для стажування та офіційного працевлаштування, підтримує політику рівності, інклюзивності та розвитку талантів у колективі. Навіть на робітників-чоловіків, які зараз поповнили лави ЗСУ, чекає їхнє місце в офісі, і їх завжди раді прийняти назад на роботу після служби.

Керівництво компанії з радістю виділяє кошти на навчання працівників. Наприклад, на курси з англійської мови, які проводяться прямо в офісі в онлайн-форматі з професійним викладачем. Також компанія готова оплатити будь-які інші курси, які пов'язані зі сферою діяльності працівника. Іноді влаштовуються групові заняття, або працівник, який відвідав семінар чи пройшов певний курс, ділиться потім з іншими співробітниками новими знаннями.

У ширшому контексті «Premier Ехро» також долучається до глобального діалогу щодо сталого розвитку. Компанія співпрацює з міжнародними партнерами, що впроваджують найкращі практики у сфері ESG, бере участь у профільних конференціях.

Найбільшою гордістю є виставка, яка проводиться у Варшаві – Rebuild Ukraine. Вона зосереджена на відновленні зруйнованої війною економіки України з акцентом на інфраструктуру, промисловість, енергетику та житло. Це є потужна платформа для пошуку донорів та інвесторів серед іноземних компаній і, в цілому, привернення максимальної уваги іноземного суспільства до війни в Україні.

Отже, досвід «Premier Ехро» переконливо демонструє, що сталий розвиток – це не лише зовнішній імідж, а реальний підхід до управління. Сучасний менеджмент має бути багатовекторним. Відповідальне управління підприємствами дозволяє не лише будувати успішний бізнес, а й формувати довготривалий позитивний вплив на суспільство та довкілля. Саме в цьому полягає суть менеджменту в контексті сталого розвитку – в умінні створювати цінність не лише для себе, а й для інших.

УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МОДЕЛІ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА СУЧАСНИХ РИНКАХ

О.В. Ковальчук, канд. екон. наук

Луцький національний технічний університет

Ціноутворення – одна з визначальних складових економічної діяльності та ключовий елемент маркетингової стратегії будь-якого підприємства. У цьому процесі важливо оптимально поєднати внутрішні чинники підприємства та умови, що складаються на ринку збуту. Відповідний баланс між визначальними

чинниками витрат, цін конкурентів та купівельної поведінки споживачів очевидно є динамічним, і важливо його постійно підтримувати.

Серед різних моделей формування цін особливе місце займає конкурентна модель ціноутворення, яка ґрунтується на аналізі цін, що встановлюються конкурентами, а також на ринковому попиті та загальному рівні конкуренції у галузі. Вона має велике значення для компаній, що функціонують у конкурентному середовищі, де ринкова ціна часто диктується умовами, які підприємство не може повністю контролювати.

У своїй основі конкурентна модель ціноутворення передбачає орієнтацію на ціни конкурентів при визначенні підприємством власної ціни. Тобто підприємство аналізує, за якою ціною пропонуються аналогічні товари або послуги на ринку, і встановлює свою ціну у відповідному діапазоні – трохи нижче, на тому ж рівні або трохи вище. Вибір конкретної стратегії залежить від позиціонування бренду, якості продукту, сприйняття цінності з боку споживача та маркетингових цілей.

Існує кілька варіантів використання конкурентної моделі:

1) ціноутворення на рівні ринку – використовуючи цю модель, підприємство буде прагнути до встановлення ціни, аналогічної середньоринковій;

2) ціноутворення нижче ринку – як правило, використовується для залучення чутливих до цін споживачів або при виході на новий ринок;

3) ціноутворення вище ринку – застосовується при сильному бренді, вищій якості продукції або наявності унікальної цінності для споживача.

Однією з головних переваг цієї моделі є простота впровадження: не потрібно складних розрахунків собівартості або глибокого аналізу попиту. Також вона дозволяє залишатися конкурентоспроможним, швидко реагуючи на зміни в ринковому середовищі.

Крім того, конкурентна модель забезпечує певний рівень стабільності, особливо в умовах зрілого ринку, коли ціни вже сформовані та відносно стабільні.

Попри переваги, модель має і низку обмежень. Найголовніше – це обмеження свободи ціноутворення: підприємство змушене орієнтуватися на дії конкурентів, навіть якщо його витрати чи стратегічні цілі вимагають іншого підходу.

Також модель ігнорує унікальність продукту та споживчу цінність, яка може дозволити встановити вищу ціну. Вона не враховує внутрішні фактори, такі, як реальна собівартість, рівень прибутковості, ресурсні обмеження компанії.

Конкурентна модель ціноутворення є ефективним інструментом для підприємств, що працюють у середовищі з високим рівнем конкуренції. Вона дозволяє залишатися в межах прийнятних для ринку діапазону цін, забезпечує гнучкість і швидке реагування на ринкові зміни. Однак для досягнення стійкої конкурентної переваги цю модель варто поєднувати з іншими підходами до ціноутворення – наприклад, з орієнтацією на витрати або цінність для споживача. Такий комплексний підхід дозволить не лише вижити на конкурентному ринку, а й забезпечити стабільне зростання прибутковості підприємства.

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ УРЯДУ УКРАЇНИ

В.М. Козлова

Львівський торговельно-економічний університет

Як зазначається в Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, здатність інноваційної системи України до розвитку характеризують достатній науково-освітній потенціал, висока ємність ринку інновацій та конкурентоспроможний людський капітал, тоді як основними бар'єрами для інноваційних зрушень є недосконалість регуляторного середовища та недостатність інноваційної інфраструктури [4]. Натомість слабкі місця в системі прийняття управлінських рішень щодо розвитку інноваційного потенціалу можна виявити, проаналізувавши рейтинги України за Глобальним інноваційним індексом [5], який ранжує інноваційні потенціали країн за близько 80 метриками. Так, у 2023 році Україна посіла 55-те місце серед 132 представлених у дослідженні (3-тє серед країн з доходами нижче середнього та лише 34 місце серед 39 економік Європи).

Проведені за роки незалежності України реформи стосувалися підвищення ефективності регулювання бізнесу і праці, зниження бар'єрів для торгівлі та інвестицій, фінансового оздоровлення, посилення конкуренції, розширення доступу до кредитів, децентралізації, євроінтеграційних реформ тощо. Зокрема, в період до початку повномасштабної війни з метою інноваційної трансформації управлінських рішень на макроекономічному рівні (табл. 1) Урядом України було прийнято рішення про створення умов для динамічного інклюзивного зростання та структурної модернізації економіки, забезпечення інституційного підґрунтя для поліпшення умов ведення економічної діяльності та зростання ефективності державного сектору управління [1].

Таблиця 1

Спрямованість інноваційної трансформації управлінських рішень Уряду України у 2016-2021 рр.

Напрямок управлінського впливу	Результативність управлінських рішень
Реформування державного управління	- трансформація архітектури стратегічного планування; - запровадження інтернет-порталу вакансій
Електронне урядування	- зростання якості державних послуг для бізнесу, у тому числі електронних; - 2-ге місце за рейтингом Open Data Barometer щодо наборів відкритих даних на порталі data.gov.ua
Децентралізація	- створення 1 469 територіальних громад з наданням відповідних повноважень; - зростання власних доходів місцевих бюджетів
Податкове та митне реформування	- запровадження автоматичного відшкодування ПДВ; - запровадження системи «єдиного вікна» та єдиного казначейського рахунку для митних платежів
Реформування державних підприємств	- започаткування продажу активів на прозорих електронних аукціонах ProZorro

Напрямок управлінського впливу	Результативність управлінських рішень
Поліпшення бізнес-клімату	- підвищення рейтингу України у Doing Business; - позитивна динаміка зростання в Глобальному інноваційному рейтингу
Реформування енергетичного сектору	- відмова від природного газу з РФ, диверсифікація джерел постачання вуглеводнів; - реформування енергетичних ринків; - під'єднання до енергетичної системи Євросоюзу
Реформування інфраструктури	- зростання ринку повітряного транспорту; - активізація ремонтних робіт на автомобільних дорогах державного і місцевого значення
Аграрні реформи	- підтримка сільськогосподарських виробників; - відновлення прав власності українців на землі сільськогосподарського призначення

Джерело: систематизовано автором

На виконання рішень щодо системної підтримки інноваційних зрушень в економіці України було створено офіси з просування експорту та розвитку МСП, що полегшило українським підприємствам просування вітчизняного продукту на високотехнологічних міжнародних ринках, а малим і середнім підприємствам – залучення грантової та консалтингової підтримки для розвитку власних інновацій [2].

Прийняті Урядом рішення у галузі технічного регулювання інноваційного розвитку суб'єктів економічної діяльності забезпечили 64%-ий рівень гармонізації українського правового поля зі стандартами ЄС [3]. Значна кількість управлінських рішень на макrorівні стосувались інноваційних шляхів розвитку економіки оборонного комплексу України, зокрема вони спрямовувалися на розробку і запровадження високотехнологічних процесів виробництва військової техніки та нових підходів до управління [1]. Не вдаючись до конкретизації в умовах повномасштабної війни, зауважимо лише, що рішення про системні трансформації військової економіки, спрямовані на захист суверенітету і територіальної цілісності, приймаються у відповідності до євроатлантичних норм з урахуванням потреб і спроможностей Міністерства оборони і Збройних Сил України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Реформи в Україні 2016-2019: Незворотність змін. КМУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/ukraine-reform-conference-2019-09-ukr.pdf>.
2. Кобеля-Звір М.Я. Грантова підтримка для представників бізнесу у формі консалтингу. *Управління змінами та інновації*. 2023. Вип. 7. С. 68-73. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-10>.
3. Архів Проєктів ЄС з гармонізації публічних закупівель. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/MoreDetails?>

4. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження КМУ. Документ 526-2019-р від 10.07.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.

5. WIPO. The Global Innovation Index (2015-2024). URL: <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>.

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СЕКТОРІВ УКРАЇНИ

А.С. Копистянський

Національний університет харчових технологій

Процес економічного відновлення та розвитку України, на наш погляд, має ґрунтуватися на програмі реіндустріалізації країни. Це твердження не вступає в протиріччя із визначенням науковцями нашої країни як великої аграрної держави [1].

Особливо в час, коли першочерговим завданням стає відновлення економічної спроможності країни, активізації насамперед потребують ті галузі та економічні напрямки, які спроможні забезпечити повний цикл виробництва, реалізація кінцевого продукту яких відбувається на внутрішньому ринку, а також ті галузі, котрі посідають лідируючі позиції на зовнішніх ринках.

Міжнародні рекомендації активно звертають увагу менеджерів державного та галузевого управління на приписи та настанови Самітів G-20 та ОЕСР, в яких проголошено увагу до формування та підтримки національної та світової продуктової безпеки [2]. Практично програмою діяльності країн, що прагнуть вступу до ЄС, має стати забезпечення продуктової безпеки шляхом забезпечення якісного харчування, розвитку продуктивності в секторі сировинного забезпечення виробництва продуктів харчування, зменшення втрат продуктів харчування тощо. Не менш важливою частиною завдань в області продуктової безпеки наголошено на необхідності формування національних продуктових резервів та запобіганні ризиків у виробництві продуктів харчування.

У процесі формування напрямків відновлення та розвитку необхідно звернути увагу на досвід країн, що долали значні труднощі аналогічного характеру та мають позитивний досвід утвердження своєї спроможності у світовому ринковому господарстві.

У цьому сенсі цікавим здається досвід Китаю. Умовно ми можемо розділити його на декілька періодів, кожен з яких потребував відмінних інструментів та стимулів (табл. 1).

Дослідження досвіду відновлення та розвитку різних країн дозволяє зробити деякі узагальнення, що можуть принагідно бути використані в Україні:

- з метою визначення провідних напрямків активізації відновлення та розвитку потрібно провести низку експертних міжгалузевих досліджень;

Досвід успіху у відновлення та розвитку конкурентних позицій

Країна	Період	Інструменти відновлення та розвитку
Китай	1995-2000	Підготовка кадрів, стимулювання навчання
	2000-2010	Експортна експансія, підвищення конкурентоспроможності національних товарів за рахунок лідирування по собівартості. Досягнення 1 місця в світі за рівнем торгівельного зовнішнього обороту. Програма стимулювання розширення виробництва
	2010-2025	Стимулювання внутрішнього попиту через активізацію купівельної спроможності. Використано фінансові інструменти: пільгові позики, здешевлення грошей
ЄС	1990-2000	Формування Стратегії сталого розвитку з орієнтацією на впровадження соціальних принципів в корпоративний сектор
	2000-2010	Гармонізація законодавства країн-членів спільноти, введення регламентів, директив і спільних політик для формування єдиного ринку, розширення ринкової горизонталі. Ведення програм партнерства у сфері транспорту
	2010-2025	Використання принципів корпоративної соціальної відповідальності в якості стимулу суспільного розвитку. Економія суспільних витрат через забезпечення якості продуктів харчування і зниження витрат на охорону здоров'я

Джерело: систематизовано автором за даними [3; 4]

- вважається за доцільне використання наступних критеріїв: можливість сформуванню промислової спеціалізації на внутрішньому і окремо на зовнішньому ринках, використовуючи наявний ресурсний потенціал країни; врахування можливості забезпечити за рахунок обраної точки зростання синергійний ефект в суміжних областях (постачальниках, користувачах, соціумі); формування регіональних «точок зростання» шляхом створення виробничих кластерів та промислових парків; модифікація напрямків експортних товарних потоків з урахуванням посилення певних напрямків і зниження активності традиційних.

Процес актуалізації національного відновлення та розвитку потребує врахування стратегії розвитку регіонів, на які планує орієнтуватися країна. Оскільки раніше було проголошено шлях до євроінтеграції, тож і максимальну увагу слід приділити саме адаптації до потреб цього ринку. Пріоритетами європейської промислової політики обрано: цифровізацію, енергоефективність, відповідність завданням сталого розвитку та зростання, приписи «зеленої економіки». Врахування означених принципів надають можливість українським виробникам забезпечити відповідність європейським стандартам та системі сертифікації продукції, що, в свою чергу, забезпечить входження до світових ланцюгів створення вартості і товарних потоків.

Безперечною перевагою України є серединне та логістично вдале географічне місце розташування, що забезпечує ефективний маршрут і транзит, наявність власної сировини для різних переробних галузей [5].

Проте також слід врахувати і низку негативних факторів, що ускладнюють швидкість відновлення та розбудови економічних потоків. Насамперед, зазначимо: значні втрати майнового комплексу та потребу відновлення руйнацій;

відтік та вибуття трудових ресурсів потребує зусиль у їх відновленні, перенавчанні та адаптації до визначених економічних потреб; необхідність переформатування провідних експортних потоків і встановлення нових господарських зав'язків; залучення достатніх фінансових коштів має певні обмеження та низьку інвестиційну привабливість через значні періоди окупності; перебуває в стані невизначеності національна система логістичного забезпечення експортно-імпортних операцій.

Отже, процес економічного відновлення України має ґрунтуватися на реіндустріалізації, зокрема в напрямках, які здатні забезпечити внутрішній виробничий цикл та вихід на зовнішні ринки. Досвід інших країн, таких, як Китай та ЄС, показує ефективні інструменти відновлення (експортна експансія та розвиток внутрішнього попиту).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Квітка Г. Науковці: ми справді велика аграрна держава. *Голос України*. 27 травня 2021. URL: <http://www.golos.com.ua/article/346504>.

2. Howaniec H. Corporate Social Responsibility and Marketing Ethics. The Effects of Value-Based Marketing on Consumer Behaviour. London: Routledge, 2023. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003317364>.

3. Дроботюк О. Еволюція моделі економічного розвитку КНР. URL: <https://sg-sofia.com.ua/evoluziya-modeli-ekonomichnogo-rozvitku-knr>.

4. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategiia_staloho.pdf.

5. Пугачов М. 2022 року Україна суттєво посилила європейський вектор аграрного експорту. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3516-2022-roku-ukrayina-suttyevo-posylyla-yevropeyskyu-vektor-ahrarnoho-eksportu-mykola-puhachov.html>.

Науковий керівник – д-р екон. наук Н.С. Скопенко

УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЮ ЕНЕРГЕТИКОЮ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Н.Л. Корженівська, д-р екон. наук,
Є.О. Пономаренко

*Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський*

Глобальні виклики сьогодення, пов'язані зі зміною клімату, вичерпністю традиційних енергетичних ресурсів і необхідністю досягнення цілей сталого розвитку, особливо актуалізують питання ефективного управління відновлюваною енергетикою на регіональному рівні. Регіони виступають

ключовими суб'єктами у формуванні та реалізації енергетичної політики, що передбачає врахування місцевих особливостей, ресурсного потенціалу та соціально-економічних пріоритетів.

Цілі сталого розвитку і перетворення нашого світу передбачають до 2030 року значно збільшити частку енергії з відновлюваних джерел у світовому енергетичному балансі, забезпечити доступ до недорогого, надійного та сучасного енергопостачання [1]. Управління відновлюваною енергетикою є основою досягнення цієї цілі через стратегії, регулювання, інвестиції та розвиток інфраструктури, воно впливає на темпи технологічного оновлення, інвестиційну привабливість та розвиток нових виробництв і визначає, як саме ресурси відновлюваної енергетики трансформуються в економічну вигоду, соціальні зміни та екологічну рівновагу.

Розвиток відновлюваної енергетики включає впровадження відповідних технологій у сферу енергетики та створення інфраструктури для їх кінцевого використання. Дії, спрямовані на підвищення енергоефективності, охоплюють усі сфери споживання енергії – промисловість, транспорт і опалення будівель. Зусилля з електрифікації мають бути зосереджені на електрифікації опалення і транспорту [2].

Управління відновлюваною енергетикою на рівні регіонів повинне ґрунтуватися на комплексному підході, який включає стратегічне планування, підтримку інвестицій у чисті технології, розвиток локальних ініціатив та координацію між різними рівнями влади. Особливу роль відіграє адаптація національних цілей і нормативно-правових актів до специфіки кожного регіону. Це дозволяє ефективніше використовувати природний потенціал територій, стимулюючи реалізацію проєктів з виробництва енергії з відновлюваних джерел.

У контексті сталого розвитку управління відновлюваною енергетикою має враховувати економічні, екологічні та соціальні аспекти. Економічна ефективність проєктів повинна поєднуватися з мінімізацією впливу на довкілля та забезпеченням справедливого доступу до енергетичних ресурсів. З цією метою доцільним є використання інструментів оцінки сталості, які дозволяють аналізувати вплив проєктів на регіональний розвиток у довгостроковій перспективі. Серед них споживання енергії на одиницю ВВП, доступність енергії для населення, частка відновлюваних джерел в енергобалансі, оцінка життєвого циклу, вплив на довкілля, соціальні аспекти, моделі багатокритеріального аналізу, наявний потенціал.

Суттєву роль в управлінні відновлюваною енергетикою відіграє синергійний ефект, який полягає в активізації створення нових виробничих секторів і ринкових ніш. Це, у свою чергу, спричиняє мультиплікативний ефект економічного зростання та формує стабільний попит на продукцію високоточного машинобудування. Реалізація таких процесів потребує розвитку відповідної інфраструктури – енергетичної, транспортної, виробничої та сервісної, включаючи електромережі, сучасні транспортно-логістичні системи, енергорозподільчі мережі та сервісне обслуговування. Таким чином, в усіх секторах, дотичних до так званої «зеленої» енергетики, виникають сприятливі

передумови для активізації підприємництва, підтримується високий рівень зайнятості, зростає попит на новітні технології, винаходи та інноваційну продукцію, що в підсумку позитивно впливає на зміцнення міжнародної економічної безпеки [3].

Необхідною умовою сталого розвитку регіонів є інтеграція відновлюваної енергетики з іншими напрямками енергетичної трансформації, зокрема електрифікацією транспорту, впровадженням енергоефективних технологій у будівництві, модернізацією теплопостачання та створенням розумних енергетичних мереж. Також важливим є розвиток децентралізованих систем виробництва енергії, зокрема енергетичних кооперативів, що сприяють залученню громад до процесів прийняття рішень і підвищують стійкість енергосистем.

Отже, ефективне управління відновлюваною енергетикою на регіональному рівні є важливим інструментом досягнення цілей сталого розвитку. Воно вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення, адаптивність до місцевих умов, міжсекторну взаємодію та активну участь громади. Успішна реалізація таких підходів сприятиме формуванню стійкої енергетичної системи, здатної задовольнити потреби теперішнього покоління без шкоди для майбутніх.

ЛІТЕРАТУРА:

1. United Nations. Energy – United Nations Sustainable Development. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/energy/>.
2. Джусов О.А., Красніков П.Д. Сталий розвиток, екологічний менеджмент та альтернативна енергетика. *Економічний простір*. 2019. № 150. С. 89-95.
3. Мерзляков А.В. Сучасний стан розвитку «зеленої енергетики» в умовах війни. *Сталий розвиток міст та регіонів України в умовах євроінтеграції*: збірник тез за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Ірпінь, 27 листопада 2024 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 42.

ПІДХОДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

М.А. Костенко,

М.П. Турчина, канд. екон. наук, доц

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції підприємствам необхідно постійно адаптувати свої стратегії до змінюваного зовнішнього середовища, щоб зберігати і посилювати свої конкурентні позиції. Конкурентоспроможність визначається не тільки економічними факторами, а й управлінськими, технологічними та інноваційними складовими.

Розглянемо різні підходи та концепції, які пояснюють, як підприємства досягають і підтримують переваги на ринку [1-3].

1. *Теорія конкурентних стратегій Портера*. Майкл Портер запропонував три основні стратегії, які підприємства можуть використовувати для досягнення конкурентних переваг: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

Залежно від ринку і конкурентного середовища підприємства можуть обирати одну з цих стратегій для досягнення конкурентних переваг. Вибір стратегії залежить від ресурсів підприємства, ринкової ситуації та здатності адаптуватися до змін.

2. *Теорія ресурсів та можливостей (RBV)*. Теорія ресурсів та можливостей (Resource-Based View, RBV) акцентує увагу на внутрішніх ресурсах підприємства як джерелі конкурентних переваг. Згідно з цією теорією, ключовими факторами, що дозволяють підприємствам досягти конкурентної переваги, є унікальні ресурси та можливості, які важко повторити або замінити.

Основними ресурсами можуть бути: фінансові ресурси (капітал, інвестиції); технології (інновації та патенти); людські ресурси (кваліфікований персонал, корпоративна культура); організаційні ресурси (управлінські компетенції, ефективні бізнес-процеси).

Конкурентна перевага виникає тоді, коли ці ресурси є: цінними (створюють споживчу цінність); рідкісними (їх не мають конкуренти); важко відтворюваними (неможливо легко скопіювати); незамінними (їх неможливо замінити еквівалентами).

Підприємства, які володіють унікальними та важкодоступними ресурсами, можуть створювати конкурентні переваги, що є стійкими в довгостроковій перспективі. Важливо інвестувати в розвиток цих ресурсів для підтримки конкурентоспроможності.

3. *Теорія динамічних здібностей (Dynamic Capabilities Theory)*. Цей підхід розглядає конкурентоспроможність не як статичну перевагу, а як динамічну здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати та оновлювати свої внутрішні ресурси і процеси, інтегрувати інновації у діяльність.

Ключовими елементами динамічних здібностей є: сприйняття змін (розпізнавання можливостей і загроз); використання можливостей (реалізація нових ідей); реорганізація активів (перерозподіл ресурсів, реструктуризація).

Цей підхід особливо актуальний для підприємств, що діють в умовах високої конкуренції і технологічної мінливості.

4. *Концепція стійкої конкурентоспроможності*. Стійка конкурентоспроможність фокусується на довгостроковому збереженні конкурентних переваг через сталий розвиток та інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у стратегії підприємства. Підприємства, які здатні підтримувати стабільний розвиток, стійко протистоять кризам і зовнішнім загрозам. Для підтримки конкурентоспроможності на довгостроковій основі важливо інтегрувати принципи стійкості у стратегічне управління, орієнтуючись на інновації, ефективне використання ресурсів і соціальну відповідальність.

5. *Концепція стратегії «відкритих інновацій» (Open Innovation)*. Ця концепція передбачає, що підприємства можуть досягти конкурентних переваг, залучаючи зовнішніх партнерів до процесу інновацій. Це можуть бути інші підприємства, стартапи, університети, лабораторії, а також громадські ініціативи. Відкриті інновації дозволяють підприємствам скоротити час на розробку нових продуктів і технологій, що дає можливість зберігати та підвищувати їхню конкурентоспроможність.

6. *Модель стратегічної відповідності (Strategic Fit)*. Конкурентоспроможність підприємства також залежить від внутрішньої узгодженості між стратегією, структурою та системами управління. Концепція стратегічної відповідності базується на таких принципах: зовнішнє середовище визначає загальну стратегію; внутрішні ресурси і процеси повинні бути приведені у відповідність до стратегічних цілей; ефективна інтеграція всіх елементів підвищує адаптивність підприємства.

Невідповідність між стратегією та ресурсами/структурою знижує ефективність реалізації конкурентних переваг.

Досягнення і підтримка конкурентних переваг на ринку є складним і багатогранним процесом, який залежить від багатьох факторів. Підприємства повинні не тільки вибирати ефективні стратегії, але й адаптуватися до змінюваних умов конкурентного середовища, впроваджувати інновації, розвивати свої внутрішні ресурси і диверсифікувати свою діяльність. Стратегії, орієнтовані на забезпечення стійкої конкурентоспроможності, вимагають стратегічного управління, здатності до швидкої адаптації та прогнозування змін.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
2. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 505-511.
3. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 57. С. 24-31.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О.О. Кутас

Національний університет харчових технологій

В умовах глибоких трансформацій, пов'язаних з євроінтеграцією, зростаючою конкуренцією на внутрішньому та зовнішніх ринках, а також

нагальною потребою у підвищенні ефективності виробництва, інноваційний розвиток стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності агропромислового сектору, зокрема м'ясопереробної галузі. Забезпечення сталого функціонування м'ясопереробних підприємств України неможливе без впровадження новітніх технологій, цифрових рішень, а також адаптації до вимог міжнародних ринків і стандартів якості.

Інноваційний розвиток м'ясопереробного підприємства слід розуміти як якісно новий етап його функціонування, що характеризується системним впровадженням нових або значно вдосконалених продуктів, технологічних процесів, організаційних структур та маркетингових стратегій, які забезпечують підвищення його конкурентоздатності та ефективності. Важливо підкреслити, що інноваційний розвиток є ширшим поняттям, ніж просте технологічне оновлення чи модернізація, оскільки охоплює всі сфери діяльності підприємства та передбачає якісні зміни, що мають стратегічний характер.

Для розуміння сутності інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств доцільно звернутися до ключових теоретичних моделей. Класична теорія Йозефа Шумпетера розглядає інновації як рушійну силу економічного розвитку, пов'язуючи їх з підприємницькою діяльністю та «творчим руйнуванням» існуючих ринкових структур. Еволюційна теорія акцентує увагу на процесах навчання, адаптації та дифузії нових знань і технологій у межах галузі. Ресурсна теорія підкреслює важливість унікальних та цінних ресурсів і компетенцій підприємства як основи для створення та впровадження інновацій. Нарешті концепція національної інноваційної системи розглядає інноваційний процес як результат взаємодії між підприємствами, науковими установами, урядом та іншими елементами національної економіки.

Аналіз цих теорій показує, що інноваційний розвиток м'ясопереробних підприємств залежить від складної взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать наявність достатнього ресурсного потенціалу (фінансового, кадрового, технологічного), ефективна організаційна структура, що сприяє генеруванню та впровадженню нових ідей, а також сформована культура інновацій, яка заохочує творчість і ризик. Зовнішні фактори включають державну політику у сфері підтримки інновацій, сприятливе ринкове середовище, що стимулює конкуренцію та впровадження нових продуктів, а також рівень розвитку науково-технічного прогресу в суміжних галузях.

Аналіз сучасного стану інноваційної діяльності м'ясопереробних підприємств України свідчить про наявність значного потенціалу, який, однак, реалізується недостатньо повною мірою. Рівень технологічної оснащеності галузі є неоднорідним: поряд з підприємствами, що впроваджують сучасне обладнання, значна частина все ще використовує застарілі технології. Впровадження нових продуктів хоча і відбувається, але часто обмежується незначними модифікаціями існуючого асортименту. Співпраця з науковими установами залишається фрагментарною та несистемною.

Основними проблемами та бар'єрами, що стримують інноваційний розвиток м'ясопереробної галузі, є:

- недостатнє фінансування (інноваційні проекти часто потребують значних інвестицій, які не завжди доступні для підприємств, особливо малих і середніх);
- застаріле обладнання (використання фізично та морально застарілого обладнання обмежує можливості для впровадження нових технологічних процесів і виробництва інноваційної продукції);
- низький рівень кваліфікації персоналу (недостатня кількість фахівців, які володіють сучасними знаннями та навичками у сфері інноваційного менеджменту та нових технологій, ускладнює розробку та впровадження інновацій);
- слабка інноваційна інфраструктура (недостатньо розвинена мережа науково-дослідних установ, консалтингових центрів та інших організацій, що підтримують інноваційну діяльність);
- несприятливе регуляторне середовище (відсутність ефективних механізмів державної підтримки інновацій і складна бюрократична процедура отримання дозволів і сертифікатів).

Для подолання існуючих бар'єрів та активізації інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств України необхідно вжити комплекс заходів на рівні держави та самих підприємств. На рівні держави необхідні:

- посилення фінансової підтримки інновацій, розробка та впровадження ефективних програм пільгового кредитування, грантової підтримки та компенсації частини витрат на впровадження інноваційних технологій;
- стимулювання технологічного оновлення, запровадження механізмів державної підтримки придбання сучасного обладнання, зокрема через пільгове оподаткування або лізингові програми;
- розвиток інноваційної інфраструктури, створення та підтримка мережі науково-дослідних центрів, технопарків, бізнес-інкубаторів, що спеціалізуються на підтримці інновацій у харчовій промисловості;
- сприяння співпраці між наукою та бізнесом, заохочення спільних науково-дослідних проектів між університетами, науковими установами та м'ясопереробними підприємствами;
- удосконалення регуляторного середовища, спрощення процедур отримання дозволів і сертифікатів для інноваційної продукції та технологій, створення сприятливих умов для залучення інвестицій в інноваційну діяльність;
- підвищення кваліфікації кадрів, розробка та впровадження програм навчання і перекваліфікації персоналу у сфері інноваційного менеджменту та новітніх технологій.

На рівні підприємств необхідними заходами є:

- активне впровадження сучасних технологій та обладнання, інвестування в автоматизацію та роботизацію виробничих процесів для підвищення ефективності, якості та безпечності продукції;
- розширення асортименту інноваційної продукції, розробка та виведення на ринок нових видів м'ясних виробів з урахуванням сучасних тенденцій здорового харчування, функціональних продуктів, органічної продукції, продуктів глибокої переробки;

-

- оптимізація виробничих процесів, впровадження принципів ощадливого виробництва, ресурсозбереження та екологічної безпеки;
- запровадження ефективних систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів, сертифікація за стандартами HACCP, ISO та іншими міжнародними системами;
- активізація співпраці з науковими установами та залучення зовнішніх експертів, участь у спільних дослідженнях, замовлення консультаційних послуг для розробки та впровадження інновацій;
- формування культури інновацій, заохочення творчості та ініціативи серед працівників, створення системи мотивації за розробку та впровадження інноваційних ідей;
- використання маркетингових інновацій, розробка нових стратегій просування інноваційної продукції, вихід на нові ринки збуту, використання цифрових технологій для комунікації зі споживачами;
- пошук і залучення фінансових ресурсів, участь у державних і міжнародних програмах підтримки інновацій, залучення інвестицій.

Підсумовуючи, слід зазначити, що забезпечення інноваційного розвитку є ключовим фактором підвищення конкурентоздатності та сталого розвитку м'ясопереробних підприємств України. Успішна реалізація інноваційного потенціалу галузі вимагає скоординованих зусиль як з боку держави, так і самих підприємств. Системна державна підтримка, спрямована на стимулювання технологічного оновлення, розвиток інноваційної інфраструктури та сприяння співпраці між наукою і бізнесом, є необхідною умовою для створення сприятливого середовища для інновацій. Водночас, активна участь самих підприємств у процесах розробки та впровадження інновацій, інвестування в новітні технології та розвиток кадрового потенціалу є запорукою їхнього успіху на конкурентному ринку. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на вивчення специфіки впровадження конкретних видів інновацій на різних типах м'ясопереробних підприємств та оцінку їхнього впливу на економічні показники галузі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія / Л.О. Волощук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнєцов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. 524 с. URL: https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/mono_innov_econom_4_2019.pdf.
2. Богашко О.Л. Еволюція теоретичних підходів до інноваційного розвитку в економічній науці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. Вип. 2 (22). Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2013. С. 23-29.
3. Давлетбаєва Н.Б. Теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2015. Вип. 10, част. 2. С. 77-80. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/economic_10_2.pdf#page=77.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

О.В. Левченко

Національний університет харчових технологій

Інвестиційна привабливість є критично важливим фактором для економічного розвитку будь-якого підприємства, регіону, країни. У контексті глобалізації, нестабільності світових фінансових ринків і внутрішніх трансформацій, залучення інвестицій стає основою для стабільного економічного зростання, модернізації виробництва, покращення соціальної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Інвестиційна привабливість України наразі залишається під впливом військового конфлікту, економічних труднощів і політичної нестабільності. Для країни, що орієнтована на інтеграцію в європейську економіку, забезпечення високої інвестиційної привабливості є важливою складовою стратегії економічного розвитку.

Залучення інвестицій у сучасних умовах потребує комплексного підходу, включаючи покращення інвестиційного клімату, створення прозорого нормативно-правового середовища. Це дозволить забезпечити інвестування у розвиток ключових секторів економіки, таких, як енергетика, інфраструктура, сільське господарство і технології.

Інвестиційна привабливість країни безпосередньо визначає інвестиційний клімат та інвестиційну активність на рівні окремих підприємств [1].

Сприятливий інвестиційний клімат на рівні країни створює загальні умови для розвитку бізнесу та залучення інвестицій в економіку. Стабільність економічної ситуації, розвиток інфраструктури, прозорість законодавчої та регуляторної політики, а також рівень захисту прав інвесторів є факторами, які безпосередньо впливають на те, чи будуть інвестори зацікавлені в окремих підприємствах. Якщо країна має стабільний політичний та економічний клімат, підприємства отримують більше можливостей для залучення капіталу.

Інвестиційний клімат країни формує регіональну та галузеву привабливість. Так, навіть якщо країна в цілому має інвестиційний клімат на низькому рівні, окремі підприємства в стабільних і перспективних регіонах або галузях можуть бути інвестиційно привабливими для бізнесу. Тому підприємства, що знаходяться в таких регіонах чи працюють в інноваційних галузях, можуть бути більш привабливими для інвесторів.

На рівні окремого підприємства його інвестиційна привабливість залежить від фінансової стійкості, рентабельності, ефективності управління та здатності генерувати прибуток. Підприємство може бути привабливим для інвесторів, якщо воно демонструє стабільні фінансові показники, має позитивну репутацію, а також здатне ефективно використовувати інвестовані кошти для розвитку [2].

Українські підприємства, що мають високу інвестиційну привабливість, отримують більше можливостей для залучення інвесторів. У свою чергу, успішна діяльність підприємств може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості

країни через збільшення економічного зростання, покращення бізнес-клімату та розвиток ключових секторів економіки. Тому зв'язок між інвестиційною привабливістю країни та підприємства є взаємозалежним: покращення одного аспекту підтримує розвиток іншого.

Отже, інвестиційна привабливість країни створює загальний позитивний фон для залучення капіталу, що, в свою чергу, позитивно впливає на підприємства, покращуючи їх фінансове становище та можливості для подальшого розвитку.

Інвестиційна привабливість для України є ключовим фактором для економічного розвитку та стабільності країни, особливо в умовах сучасних глобальних викликів і післявоєнного відновлення. Воєнний стан значно знизив інвестиційну привабливість країни через зростання ризиків та економічні втрати. Проте ефективна інвестиційна політика на рівні держави дозволяє створити можливості для інвестицій в певних секторах, таких, як відновлення інфраструктури та стратегічні галузі.

Україна вже зараз потребує значних інвестицій. Основними напрямками інвестування повинні стати наступні.

- *Економічне відновлення після війни.* Згідно четвертої швидкої оцінки шкоди, завданої Україні та потреб на відновлення (RDNA4), масштаби руйнувань сягають 524 млрд дол. США, що у 2,8 рази вище рівня номінального ВВП України за 2024 рік [3].

Після масштабних руйнувань, завданих війною, Україна потребує значних інвестицій для відновлення інфраструктури, відбудови підприємств і розвитку соціальної сфери. Високий рівень інвестиційної привабливості дозволить залучити ресурси для реалізації цих цілей.

- *Залучення капіталу для розвитку економіки.* Інвестиції є основою для розвитку підприємств, модернізації інфраструктури та створення нових робочих місць; вони сприяють оновленню та розширенню виробничих потужностей, впровадженню технологічних інновацій і забезпечують зростання конкурентоспроможності української економіки.

- *Покращення інвестиційного клімату.* Інвестиційна привабливість дозволяє формувати позитивний інвестиційний клімат, що включає стабільність законодавства, захист прав інвесторів, передбачуваність економічної ситуації. Ці фактори критичні для залучення іноземних інвестицій, які можуть допомогти Україні адаптуватися до глобальних економічних змін.

- *Розвиток стратегічних секторів економіки.* Інвестиційна привабливість дозволяє сфокусувати ресурси на важливих для економіки галузях, таких, як сільське господарство, ІТ, фармацевтика, енергетика та інші. Залучення інвестицій у ці сектори дозволить підвищити ефективність економіки та забезпечити економічну стабільність у довгостроковій перспективі.

- *Покращення міжнародних відносин.* Інвестиції є важливим інструментом для інтеграції України в глобальну економіку. Завдяки інвестиціям країна може зміцнити співпрацю з міжнародними партнерами, отримати доступ до нових технологій і ринків, що сприятиме стабільному розвитку країни.

- *Підвищення фінансової стабільності.* Залучення інвестицій покращує фінансову ситуацію в країні, збільшуючи обсяги капіталу, доступного для розвитку підприємств, і знижуючи залежність від зовнішніх запозичень. Це також допомагає зменшити фінансові ризики та сприяє стабільності національної валюти.

Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості є не тільки ключовим фактором для економічного відновлення та розвитку країни, але й основою для забезпечення соціальних гарантій і стабілізації громадянського суспільства України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 164-175.

2. Смесова В., Яськов Є. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасний стан та рейтингове оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66>.

3. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). URL: <https://euneighbourseast.eu/news/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4/>.

АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ У ДОСЛІДЖЕННІ НЕЛІНІЙНИХ МОДЕЛЕЙ

О.А. Лисенко, канд. фіз.-мат. наук

Національний університет харчових технологій

Як показує практика, дослідження реальних економічних процесів за допомогою економіко-математичних інструментів вимагає, в першу чергу, мистецтва створення найбільш наближених до реалій моделей, які дозволяють провести більш детальний аналіз усіх аспектів поведінки економічного об'єкту і, як результат, спрогнозувати його розвиток у найближчому майбутньому.

Останні наукові дослідження як вітчизняних, так і закордонних науковців присвячені використанню нелінійних методів у моделюванні соціально-економічних процесів.

Так, у роботі [2] наведені результати наукових розробок, які базуються на властивостях моделювання статистичних систем з нелінійними характеристиками на прикладі моделювання генерованої електроенергії денного циклу модуля сонячної електростанції.

У своїй роботі Т. Білоусова акцентує увагу на необхідності використання методів моделювання в економічних процесах і дослідженні нелінійних зв'язків між попитом та пропозицією на ринку у вигляді функції від первісної ціни [1].

Науковці в своїй монографії [4] представили обґрунтовані результати сучасних технік прогнозування керування моделлю, що включає нелінійну динаміку та невипуклі обмеження.

Автори в своїй роботі [5] зосереджують увагу на порівняльному аналізі лінійної та нелінійної моделей бізнес-циклу, вказуючи на дискусійність вибору лінійних та нелінійних моделей з метою розробки економічної політики вивчення розвитку моделі, що піддається лінійним і нелінійним аргументам інвестицій, заощаджень і функції ліквідності. З'ясовано, що нелінійність підвищує чутливість системи і модель досягає стабільності у довгостроковій перспективі.

Науковці Bischi Gian Italo та ін. у своїй роботі представили фундаментальні розробки в області нелінійної динаміки теорії ігор. Зокрема, автори зазначають, що теорія нелінійних динамічних систем надає унікальний підхід, який дозволяє зрозуміти складну еволюцію в часі взаємопов'язаних систем, на які впливають змінні середовища та обмеження [3, с. 732].

Останнім часом розвиток нелінійного моделювання пов'язують з макроеконометричними дослідженнями стохастичних моделей часових рядів [6].

Таким чином, як показали дослідження, на сучасному етапі продовжується розвиток методів нелінійного моделювання як одного із сучасних інструментів, що дозволяє наблизити побудовану модель до реального соціально-економічного процесу, а вивчення існуючих методів дозволить розширити горизонт можливостей використання сучасних методологічних підходів у прийнятті більш обґрунтованих рішень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Bilousova T. Nonlinear mathematical model of demand – supply. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 256-261. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.29>.
2. Манжула В., Дивак М. Моделювання статичних систем з нелінійними характеристиками із застосуванням онтологічного підходу. *Measuring and computing devices in technological processes*. 2024. № 2. С. 306-324. URL: <https://doi.org/10.31891/2219-9365-2024-78-36>.
3. Bischi G.I., Baiardi L.C., Lamantia F., Radi D. Nonlinear dynamics and game-theoretic modeling in economics and finance. *Annals of Operations Research*. 2024. № 337. P. 731-737. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06016-2>.
4. Faulwasser T., Grüne L., Müller M.A. Economic Nonlinear Model Predictive Control. *Foundations and Trends® in Systems and Control*. 2018. Vol. 5. №. 1. P. 1-98. URL: <http://dx.doi.org/10.1561/26000000014>.
5. Firdos K., Chauhan S., Dhar J. On the comparative analysis of linear and nonlinear business cycle model: Effect on system dynamics, economy and policy making in general. *Quantitative Finance and Economics*. 2020. № 4 (1). P. 172-203. URL: <https://doi.org/10.3934/QFE.2020008>.
6. Teräsvirta T. Nonlinear Models in Macroeconometrics. *Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance*. URL: <https://oxfordre.com/economics/view/10.1093/acrefore/9780190625979.001.0001/acrefore-9780190625979-e-177>.

ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

С.В. Маркова, д-р екон. наук,
І.Є. Марков

Запорізький національний університет

У сучасному світі підприємства стикаються з необхідністю поєднання економічної ефективності та екологічної відповідальності. Сталий розвиток вимагає впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами, які забезпечують оптимальне використання ресурсів, мінімізацію відходів і зниження негативного впливу на довкілля. Оптимізація процесів сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат і покращенню якості управлінських рішень, що робить підприємства більш стійкими до зовнішніх викликів. Цифровізація бізнес-процесів є ключовим інструментом модернізації підприємств, дозволяючи впроваджувати автоматизовані системи управління, штучний інтелект, аналітику великих даних та інтернет речей. Використання сучасних цифрових технологій сприяє не лише підвищенню ефективності операційної діяльності, а й формуванню стратегій сталого розвитку, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином, поєднання оптимізації та цифровізації стає визначальним фактором для забезпечення стійкого зростання підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Оптимізація і цифровізація бізнес-процесів відкривають широкі можливості для підвищення ефективності підприємств та забезпечення їх сталого розвитку. Серед основних переваг: зниження операційних витрат, прискорення процесів та покращення управлінських рішень за рахунок аналізу великих масивів даних (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки оптимізації і цифровізації бізнес-процесів [1]

Переваги	Недоліки
Зниження витрат і оптимізація використання ресурсів	Високі початкові витрати на впровадження технологій
Підвищення продуктивності та прискорення бізнес-процесів	Необхідність навчання персоналу та адаптації до нових систем
Покращення якості управлінських рішень завдяки аналізу даних	Ризики кіберзагроз та можливість витоку даних
Підвищення екологічної відповідальності та сталого розвитку	Труднощі інтеграції нових технологій у старі системи
Автоматизація рутинних процесів та зменшення людського фактора	Надмірна залежність від цифрових технологій та можливі технічні збої

Використання цифрових технологій, таких, як штучний інтелект, автоматизація та інтернет речей, сприяє зменшенню споживання ресурсів, мінімізації відходів і покращенню екологічних показників підприємства. Крім того, цифровізація підвищує рівень прозорості бізнес-процесів та забезпечує краще управління ризиками.

Водночас впровадження цифрових рішень пов'язане з певними викликами та недоліками. Основними бар'єрами є значні початкові інвестиції, необхідність перенавчання персоналу та ризики кіберзагроз. Також можливі технічні труднощі, пов'язані з інтеграцією нових систем у вже існуючу інфраструктуру підприємства. Надмірна залежність від цифрових технологій може призвести до уразливості бізнес-процесів у разі технічних збоїв або кібератак. Таким чином, для ефективного впровадження оптимізації та цифровізації підприємствам необхідно ретельно планувати стратегію цифрової трансформації, враховуючи як її переваги, так і можливі ризики.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Рябець Н.М. Цифрова зрілість компанії як компонента лідерства в міжнародному бізнесі: моделі оцінки, проблеми та потенційні шляхи підвищення. *Review of transport economics and management*. 2023. № 9 (25). URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/278063/283224>.

УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА УМОВИ ЦИКЛІЧНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

І.В. Мельніченко

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ

Сучасний світ вже почав поступовий, але необхідний перехід від традиційної лінійної економіки до циклічної (circular), яка передбачає мінімізацію відходів, повторне використання ресурсів і зменшення екологічного навантаження на навколишнє середовище. Торговельні підприємства, як ключові ланки споживчого ринку, відіграють важливу роль у цьому процесі. Ефективне управління ними в умовах циклічної економіки вимагає переосмислення бізнес-моделей, логістичних процесів і комунікації з клієнтами.

Безпечність та ефективна робота підприємств торгівлі, імідж у діловому співробітництві та перспективи сталого розвитку значною мірою зумовлюються інструментальним аспектом забезпечення управління економічною активністю кожного з них [1]. Особливості торговельних підприємств полягають у вмінні ефективно керувати ресурсами, отримувати конкурентні переваги та довгострокову стійкість. Ключ до успіху їх діяльності – інновації, співпраця та адаптація до нових умов ведення бізнесу.

Циклічність економічного розвитку підприємств у торгівлі базується на важливих принципах:

- зменшення відходів – менша тара, використання перероблених матеріалів;
- подовження життєвого циклу товарів – ремонт, повторне використання;
- ефективне використання ресурсів – енергозбереження, менше логістики.

Для торговельних підприємств це означає необхідність змін у стратегії закупівель, ланцюгах поставок продукції та товарів, асортиментній політиці й обслуговуванні клієнтів.

Ключовими аспектами управління торговельним підприємством за умови циклічного розвитку економіки є:

- постійний асортимент і постачання, що характеризуються закупівлями товарів з екологічними сертифікатами (наприклад, FSC, Organic); співпрацею з локальними виробниками для зменшення вуглецевого сліду; впровадженням системи повернення та переробки (наприклад, прийом старих електропристроїв);

- екологічна логістика, до якої відносять оптимізацію маршрутів доставки для зниження викидів CO₂; використання електротранспорту або велоперевезень для кінцевих доставок; зменшення упаковки або перехід на багаторазові матеріали;

- управління відходами, пов'язане із сортуванням і переробкою паперу, пластику, скла; компостуванням органічних відходів для супермаркетів із власними кафе; партнерство з переробними компаніями для утилізації складних відходів (наприклад, батарейок);

- маркетинг і комунікація з клієнтами, що передбачають просвітницькі кампанії про переваги екологічно чистих товарів; наявність програм лояльності для клієнтів, які використовують багаторазові пакети; створення «зелених» брендів як акцент на екологічній відповідальності.

Зрозумілим є те, що процес реалізації діяльності на умовах сталого розвитку не є простим. До основних бар'єрів слід віднести високі початкові витрати на екологічні упаковки та логістику, недостатню обізнаність споживачів про дорожчі за звичайні «зелені» товари, складність управління відходами через нерозвиненість відповідної переробної інфраструктури.

Подолання перешкод потребує розробки відповідних тактичних механізмів, що дозволять адаптуватися до змінних умов як реальної економіки, так і у сфері цифрових бізнес-процесів [2].

Однак слід також зазначити значні перспективи розвитку торговельних підприємств, такі, як нові ринкові ніші через зростання попиту на екологічно чисті продукти, суттєва підтримка держави та міжнародних фондів через фінансування грантів на «зелені» проекти, підвищення лояльності клієнтів на відомі та якісні бренди.

Сучасні процеси в економіці України суттєво залежать від особливостей ведення фінансово-господарської діяльності підприємств, на які впливають наслідки кризових явищ [3]. Можливості розвитку для торговельних підприємств в Україні полягають, насамперед, у поступовому впровадженні екопідходів, зокрема сортування сміття, співпраці з екологічними організаціями для отримання експертної підтримки, інформуванні клієнтів про екологічні ініціативи через соціальні мережі, проведенні моніторингу світових тенденцій та адаптації світових успішних кейсів (Інтернет-магазин Patagonia, супермаркет Tesco).

Отже, перехід до циклічної економіки – це не лише виклик, а й можливість для торговельних підприємств підвищити ефективність, знизити витрати та завоювати довіру споживачів. Упровадження екологічних практик у логістику, асортиментну політику та комунікацію з клієнтами дозволить бізнесу стати частиною глобального руху до сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кащена Н.Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-26>.
2. Стегней М.І., Іртищева І.О., Попович О.П. Механізми тактичного управління торговельних підприємств на основі використання її потенціалу в умовах розвитку е-бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 97-101. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-17>.
3. Румик І., Пилипенко О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 51-60. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

О.В. Михайленко, канд. екон. наук,
С.Ю. Скоморохова

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах, особливо з урахуванням нестабільного економічного середовища, зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін, зростає роль аналізу стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Це обумовлено швидкими змінами на ринку, зростанням конкуренції, технологічними проривами в діяльності, необхідністю довгострокового планування, активізацією інвестиційно-інноваційної діяльності та підвищенням ефективності управління наявними ресурсами. У сучасних умовах стратегічний розвиток – це не просто бажаний, а необхідний інструмент виживання та зростання підприємства.

Стратегічний розвиток – це довгостроковий процес формування і реалізації цілей підприємства, спрямований на забезпечення його стабільного зростання, конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Основними напрямками аналізу стратегічного розвитку суб'єктів господарювання є *аналіз зовнішнього середовища (макросередовища)* (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори (PEST-аналіз), галузеві тенденції та конкурентне середовище (аналіз за моделлю Портера), зміни в законодавстві, глобалізація, інноваційні тренди), *аналіз внутрішнього середовища підприємства* (організаційна структура, управлінські процеси, фінансовий стан (прибутковість, ліквідність, платоспроможність), технічний рівень виробництва, якість продукції, ресурси (людські, матеріальні, інтелектуальні)), *аналіз конкурентоспроможності* (порівняння з основними конкурентами, унікальні торгові переваги (USP), репутація бренду, рівень задоволеності клієнтів), *SWOT-аналіз* (виявлення сильних і слабких сторін, аналіз зовнішніх можливостей і загроз, формування стратегічних пріоритетів), *аналіз стратегічних альтернатив* (розгляд різних

сценаріїв розвитку (експансія, диверсифікація, злиття тощо), моделювання наслідків стратегічних рішень, оцінка ризиків), *оцінка інноваційного потенціалу* (готовність до цифрової трансформації, потенціал R&D (досліджень та розробок), впровадження сучасних ІТ-рішень), *оцінка відповідності стратегії місії та баченню підприємства* (перевірка стратегічних цілей на відповідність довгостроковим планам, аналіз організаційної культури).

Харчова промисловість – одна з найважливіших складових національної економіки, яка формує продовольчу безпеку країни. Вона характеризується широким спектром продукції, значною часткою внутрішнього споживання та потенціалом до експорту. Дослідження сучасного стану розвитку підприємств харчової промисловості обумовлене структурними особливостями галузі (великою часткою середніх і малих підприємств, високою концентрацією виробництва у великих агропромислових холдингах, переважанням м'ясопереробної, молочної, хлібопекарської галузей), технічним рівнем підприємств галузі (наявністю значної частини застарілого обладнання, активною модернізацією на великих підприємствах за рахунок інвестицій та інтенсивним впровадженням інновацій (поступове, зосереджене переважно у великих містах)), підвищенням вимог до якості через конкуренцію та очікування споживачів і впровадженням систем контролю якості (НАССР, ISO 22000).

Ключовими напрямками тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості, що впливають на їхнє становлення та конкурентоспроможність, є технологічна модернізація, сталий розвиток та екологічна відповідальність, зростання попиту на здорові продукти, орієнтація на експорт, розвиток логістики та електронної комерції, активізація партнерства з аграрним сектором та підвищення ролі брендингу і маркетингу.

Так інноваційно-технологічний розвиток передбачає впровадження нових технологій, таких, як автоматизація виробництв, використання штучного інтелекту для оптимізації процесів, а також нові методи обробки та зберігання продуктів, тобто активне впровадження автоматизованих ліній, сенсорного контролю якості, застосування цифрових технологій (ERP-системи, Big Data, IoT) та біотехнології у виробництві, особливо у ферментації, консервації та упаковці.

Екологічна стійкість розвитку підприємств харчової промисловості виявляється через зростаючу увагу до екологічних аспектів виробництва. Багато підприємств переходять на екологічно чисті технології, використовують відновлювальні ресурси, зменшують використання пластику, переходять на біорозкладну упаковку, застосовують режими енергозбереження, використання вторинних ресурсів, зменшення харчових відходів.

Зміна споживчих вподобань на користь здорових і натуральних продуктів призводить до збільшення виробництва органічних продуктів і продуктів без додавання штучних інгредієнтів, збільшення виробництва органічної, безглютенової, веганської та дієтичної продукції і поширення маркування «есо», «bio», «natural».

Підприємства все більше орієнтуються на локальні ринки, що дозволяє зменшити витрати на транспортування та підтримувати місцеву економіку через

організацію власних онлайн-магазинів, маркетплейсів та інтеграцію з системами швидкої доставки (експрес-логістика).

Розширення ринків збуту за межі країни дозволяє підприємствам виходити на нові ринки та збільшувати обсяги продажів. Насамперед це стосується розширення присутності на зовнішніх ринках (ЄС, Азія, Близький Схід) та адаптації продукції до міжнародних стандартів і споживчих переваг.

Ці тенденції формують нові виклики та можливості для підприємств харчової промисловості, і їх врахування є важливим для успішного розвитку в умовах сучасного ринку.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

А.В. Морохов

Луцький національний технічний університет

Сталий розвиток є фундаментальною концепцією сучасної економіки, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Малий бізнес відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи створення робочих місць, сприяючи регіональному розвитку та формуючи конкурентне середовище.

В Україні мале підприємництво є важливим сектором економіки, який сприяє диверсифікації ринку та підвищенню добробуту населення. Малий бізнес забезпечує значну частку ВВП країни та є основним джерелом зайнятості населення [1]. У Національній стратегії розвитку малого і середнього підприємництва наголошується на важливості розвитку малого бізнесу як основи для економічної стабільності та інклюзивного зростання [2].

Конкурентоспроможність підприємств малого бізнесу визначається їх можливістю та ефективністю адаптації до мінливого бізнес-середовища. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливо визначити фактори, які можуть підвищувати або знижувати ефективність їх функціонування. Аналіз цих факторів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів з метою розробки стратегії для підвищення конкурентоспроможності [3].

До факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств малого бізнесу, науковці відносять [3; 4]: економічні (рівень податкового навантаження, доступ до фінансування, ринковий попит); технологічні (рівень інноваційності, цифровізація, автоматизація виробництва); соціальні (якість людського капіталу, соціальна відповідальність, дотримання принципів етичного ведення бізнесу); екологічні (екологічна сертифікація, енергоефективність, зменшення відходів); інституційні (законодавче регулювання, державна підтримка, політична стабільність).

Дослідження засвідчили, що основними бар'єрами для малого бізнесу є висока регуляторна складність, обмежений доступ до фінансових ресурсів та низька цифрова трансформація підприємств.

Ужва А.М. до головних причин низької конкурентоспроможності українських підприємств відносить «недостатню здатність боротися за розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, просувати свої товари і послуги та завойовувати споживача, поставивши інтереси останнього в центр своєї виробничої та комерційної діяльності» [3, с. 212]. Тому, на думку автора, підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників має стати найважливішим пріоритетом їх конкурентної політики.

Ключовим фактором сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності стає інноваційне підприємництво, яке сприяє оптимізації виробничих процесів і підвищенню продуктивності, використанню екологічно чистих технологій, розробці нових продуктів та послуг, що відповідають вимогам ринку. Підприємства, що впроваджують інноваційні технології, мають вищий рівень конкурентоспроможності порівняно з традиційними підприємствами [5].

Сучасна економіка України стикається із серйозними викликами, спричиненими повномасштабною російсько-українською війною. Беззаперечно, воєнні дії мають вкрай негативний вплив на бізнесову активність, обмежуючи її розвиток та можливості для економічного зростання.

Повоєнний відновлювальний процес вимагатиме активної участі малого бізнесу через: створення нових робочих місць та інтеграцію ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у підприємницьку діяльність; розвиток соціального підприємництва, орієнтованого на вирішення суспільних проблем; реалізацію програм державної підтримки для відновлення зруйнованої інфраструктури; формування партнерських відносин між бізнесом, владою та громадськими організаціями.

Концепція інклюзивного розвитку додає нові виміри до соціоекономічного аспекту сталого розвитку, підкреслюючи його важливість у формуванні стійкої економіки. В умовах післявоєнного відновлення малий бізнес слід розглядати як фундамент стабільності та соціальної підтримки [6].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств малого бізнесу в умовах сталого розвитку залежить від ефективного управління ресурсами, впровадження інновацій, екологічної відповідальності та державної підтримки. У повоєнний період мале підприємництво відіграватиме стратегічну роль у відбудові економіки України, забезпечуючи стійке зростання та соціальну стабільність.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#n14>.
3. Ужва А.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211-215. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>.

4. Білоус С., Шпильовий Є., Лугеря С. Напрями удосконалення конкурентного середовища малого бізнесу АПК України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-23>.

5. Рибак М. Інноваційне підприємництво як ключова ознака сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-153>.

6. Самофатова В. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємництва в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>.

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

А.І. Нелюба,

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, зростання екологічних і соціальних викликів особливої актуальності набуває управління підприємствами з урахуванням принципів сталого розвитку. Одним з найперспективніших напрямів у цьому контексті виступає інноваційний менеджмент, що передбачає застосування нових ідей, підходів, технологій та управлінських рішень для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Інноваційний менеджмент сприяє розвитку підприємства не лише в економічному, але й у соціальному та екологічному вимірах. Його впровадження забезпечує: підвищення енергоефективності та екологічної безпеки виробництва; оптимізацію витрат ресурсів; впровадження принципів циркулярної економіки; поліпшення якості продукції та послуг; формування іміджу соціально відповідального бізнесу.

На сьогодні більшість українських підприємств стикаються з труднощами впровадження інновацій через брак фінансових ресурсів, недостатню інноваційну культуру та відсутність довгострокового бачення розвитку. Саме тому важливою складовою інноваційного менеджменту є формування інноваційної стратегії, що охоплює як технологічні, так і організаційні зміни.

Згідно з дослідженням Інституту економіки та прогнозування НАН України, одним з ключових факторів сталого розвитку підприємств є співпраця з науково-дослідними установами, впровадження результатів вітчизняної науки у виробництво та залучення інтелектуального потенціалу молодих фахівців [1].

Крім того, необхідною умовою ефективного інноваційного менеджменту є державна підтримка у формі податкових пільг, грантів, субсидій, створення технопарків і бізнес-інкубаторів. Такі ініціативи вже діють в Україні, однак потребують розширення і послідовної реалізації [2].

Важливим аспектом інноваційного менеджменту є впровадження цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси та сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Зокрема, використання блокчейн-технологій, штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT) може суттєво покращити ефективність підприємств, забезпечити дотримання екологічних і соціальних стандартів, а також сприяти підвищенню економічної вигоди.

Відкриті інновації як сучасна парадигма сталого розвитку передбачають активне залучення зовнішніх знань, ресурсів і партнерів для розробки нових продуктів, послуг або технологій. Це дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Інноваційна культура підприємства є ключовим чинником успішного впровадження інновацій. Вона відображає рівень готовності організації до змін, сприяє формуванню позитивного іміджу серед зовнішніх партнерів і споживачів, а також забезпечує активне впровадження нововведень [3].

Диджиталізація підприємств сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує конкурентоспроможність економіки України. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та покращити якість продукції і послуг.

Цифровізація економіки всіх рівнів має значний вплив на сталий розвиток, оскільки сприяє економічному зростанню, соціальній інтеграції та екологічній безпеці. Вона забезпечує ефективне використання ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Роль людського капіталу у системі інноваційного менеджменту є ключовою. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток їхніх навичок креативного мислення та підприємницьких здібностей є передумовами успішного впровадження інновацій на підприємствах [4].

Інноваційні підходи до сталого розвитку вимагають також переосмислення ланцюгів постачання, з акцентом на принципах «зеленої логістики» та використання екологічно безпечних матеріалів. Такий підхід зменшує вуглецевий слід підприємства і сприяє підвищенню його екологічної відповідальності.

Ефективна цифрова трансформація передбачає не лише впровадження новітніх технологій, але й створення цифрової екосистеми підприємства, де всі процеси інтегровані в єдине середовище. Це дозволяє підвищити прозорість діяльності, оперативність прийняття рішень і контроль за екологічними, соціальними та економічними показниками сталого розвитку [3].

Інноваційний менеджмент виступає одним з головних рушіїв сталого розвитку підприємства. Його системне впровадження дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного світу, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити гармонійний розвиток у соціальному, екологічному та економічному напрямках.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Волощук П.С., Башинський І.А. Сталий розвиток і діджиталізація: економічний інструментарій для управління проектами підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 9. URL: <https://econp.com.ua/>

index.php/journal/article/view/119.

2. Крамаренко Г.І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах трансформаційної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (45). С. 102-110.

3. Кузик Б., Горлачук В. Цифрова трансформація управління підприємствами в умовах сталого розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 1. URL: https://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_96_2024_ukr/4.pdf.

4. Шинкаренко В.В. Впровадження моделі відкритих інновацій в діяльність підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4962>.

ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПИВА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

О.В. Отрох,

М.П. Турчина, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Пиво є одним з найдавніших і найпоширеніших алкогольних напоїв у світі. Ринок пива демонструє динамічний розвиток, який залежить від економічних, культурних, демографічних і технологічних факторів. У XXI столітті пивна галузь стикається з новими викликами: зміною споживчої поведінки, посиленням конкуренції з боку крафтових пивоварень, зростанням популярності здорового способу життя та сталого споживання.

У 2023 році світове виробництво пива становило приблизно 188 млрд літрів, що на 1,7 млрд літрів менше, ніж у попередньому році. Китай залишається лідером з виробництвом у 36 млрд літрів, за ним ідуть США (19,3 млрд літрів) та Бразилія (14,9 млрд літрів) [1].

В Україні у 2023 році виробництво пива зросло на 7,8% порівняно з 2022 роком, досягнувши 133,4 млн дал (1,334 млрд літрів). Однак цей показник становить лише 78,3% від рівня 2021 року. У 2024 році виробництво пива в Україні продовжило зростати, сягнувши 140 млн дал (1,4 млрд літрів), що на 4,8% більше, ніж у 2023 році. Проте цей обсяг все ще становить лише 82,4% від рівня 2021 року [1].

У структурі пивного ринку України спостерігаються наступні тенденції щодо часток різних сегментів [2; 4; 5].

1. Крафтове пиво. За оцінками аналітиків, частка вітчизняного крафтового пива в Україні становить приблизно 3,3%, тоді як імпортного – лише 0,03%. Попри те, що виробництво крафтового пива зросло на 19% у 2023 році, ці показники ще не досягли довоєнного рівня.

2. Безалкогольне пиво. Попит на безалкогольне пиво зростає швидше, ніж на алкогольне. За вісім місяців 2023 року продажі безалкогольного пива зросли на 11,3% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, склавши 288,4 млн грн. Проте частка безалкогольного пива в загальному обсязі ринку за цей період становила лише 1,8%.

3. Класичне пиво. Найбільшу частку ринку займає класичне пиво масового виробництва. Найпопулярнішими серед споживачів є класичні світлі та темні сорти.

Загалом, хоча крафтове та безалкогольне пиво демонструють тенденцію до зростання, класичне пиво залишається домінуючим сегментом на українському ринку.

Розглянемо світові тенденції розвитку пивного ринку [3-5]:

- зниження споживання пива в розвинених країнах (США, Західна Європа) через популяризацію ЗСЖ, зменшення вживання алкоголю серед молоді;
- зростання частки безалкогольного пива, зокрема у Німеччині, Японії, Іспанії;
- бум крафтового пивоваріння: локальні, малі пивоварні, які пропонують унікальні сорти пива, мають потужну підтримку серед споживачів, які шукають «щось нове»;
- консолідація ринку: великі транснаціональні корпорації скуповують локальні бренди або запускають власні «крафтові» лінійки;
- сталий розвиток: споживачі та виробники дедалі більше звертають увагу на екологічну упаковку, зменшення викидів CO₂, використання вторинної сировини.

Ринок пива України має схожі на світові тенденції, а саме [3-5]:

- зростання інтересу до крафтового пива: збільшення кількості малих пивоварень, фестивалів пива, розвиток культури споживання;
- популяризація безалкогольного та слабоалкогольного пива як відповідь на запити аудиторії, орієнтованої на здоровий спосіб життя;
- активна роль маркетингу та брендингу у формуванні вподобань споживачів: дизайн пляшок, соціальні мережі, історії брендів;
- локалізація виробництва: українські споживачі дедалі більше підтримують вітчизняних виробників.

Порівняно з провідними ринками, український пивний сектор поки що має меншу частку крафтового сегмента та безалкогольного пива, однак темпи зростання в цих нішах є високими. З огляду на світові тренди, очікується:

- подальше розширення асортименту (фруктове, пряне, нефільтроване пиво);
- інновації в упаковці (екологічна тара, баночне пиво з перероблених матеріалів);
- розвиток туризму та подієвого маркетингу, зокрема пивні фестивалі та екскурсії на пивоварні.

Світовий та український пивні ринки переживають трансформацію, обумовлену змінами у вподобаннях споживачів, технологічним розвитком та запитам на сталість. Для українських виробників пива відкриваються нові можливості через розвиток крафтового напрямку, інновацій та локальних брендів. Успішне функціонування пивної галузі в умовах глобалізації потребує гнучкості, творчого підходу та ефективного управління маркетингом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Виробництво пива в Україні торік зросло майже на 5%. Однак це лише 82% від довоєнних обсягів. URL: <https://sensor.net/n3531706>.
2. В Україні зросло виробництво крафтового пива. URL: https://agronews.ua/news/v-ukrayini-zroslo-vyrobnyctvo-kraftovogo-pyva/?utm_source=chatgpt.com.
3. Кобилюх, О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. 2023. Вип. 24. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10057533>.
4. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/>.
5. Нуль градусів. в Україні зростає споживання безалкогольного пива – аналітики компанії PRO-CONSULTING. NV.UA. URL: https://pro-capital.ua/press_center/expert/nol-gradusov.-v-ukraine-rastet-potreblenie-bezalkogolnogo-piva-%E2%80%93-analitiki-kompanii-pro-consulting.-nv.ua/?utm_source=chatgpt.com.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Н.В. Писаренко, канд. екон. наук

Академія праці, соціальних відносин і туризму, м. Київ

Сталий розвиток став ключовою парадигмою сучасного бізнесу, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У такому контексті маркетинг виконує важливу роль як інструмент формування нових підходів до управління підприємством, орієнтованих на довгострокову цінність, а не лише на прибуток. Маркетингові стратегії сталого розвитку стають основою для побудови довіри до бренду, зміцнення його репутації та створення стабільної конкурентної переваги.

Сталий маркетинг передбачає розробку стратегій, які спрямовані на задоволення потреб сьогодення без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. Це означає, що підприємства повинні не лише виробляти якісні товари чи послуги, але й враховувати їх вплив на навколишнє середовище, суспільство та економіку. Зокрема, важливими елементами таких стратегій є екологічне виробництво, зменшення викидів і відходів, використання відновлюваних ресурсів, етична реклама та прозора комунікація зі споживачами [1].

Однією з ключових складових маркетингових стратегій сталого розвитку є формування «зеленого бренду» – бренду, який асоціюється з відповідальністю, екологічністю та етикою. Це вимагає від компанії не лише зовнішньої демонстрації турботи про природу, а й реального втілення принципів сталості в бізнес-практику. Споживачі дедалі частіше очікують від брендів прозорості, чесності та соціального внеску, тому довіра стає одним із головних нематеріальних активів.

Соціально відповідальний маркетинг є ще одним напрямом, який набуває актуальності в рамках сталого розвитку. Йдеться про маркетингові практики, які враховують інтереси громади, сприяють рівності, інклюзії, розвитку освіти, підтримці вразливих груп населення. Такий підхід не лише покращує імідж компанії, а й формує емоційний зв'язок зі споживачами, підвищує рівень їхньої лояльності [2].

Цифровізація та розвиток інформаційних технологій також сприяють реалізації стратегій сталого маркетингу. Онлайн-комунікації дозволяють зменшити споживання паперу, забезпечити прозорість діяльності, активніше залучати клієнтів до процесів зворотного зв'язку та спільного створення цінностей. Соціальні мережі, сайти, мобільні додатки можуть стати каналами донесення ідей сталості до широкої аудиторії.

Загалом, маркетингові стратегії сталого розвитку сприяють побудові нового типу відносин між підприємством і суспільством – на основі відповідальності, співпраці та довіри. Вони дозволяють не лише досягати фінансових цілей, а й створювати позитивний соціальний та екологічний вплив, що є важливою умовою стабільного розвитку підприємства в умовах глобальних змін.

Сучасні умови господарювання дедалі більше вимагають від підприємств не лише досягнення економічної ефективності, а й дотримання принципів сталого розвитку. Це зумовлено глобальними екологічними викликами, зростанням соціальної відповідальності бізнесу та зміною споживчих пріоритетів. У такому контексті маркетинг стає не просто інструментом просування продукції, а важливою складовою стратегічного менеджменту, яка спрямована на забезпечення балансу між економічними інтересами підприємства, потребами суспільства та збереженням довкілля.

Сталий розвиток передбачає інтеграцію економічної, екологічної та соціальної складових у процес прийняття управлінських рішень. У цьому аспекті маркетинг виконує функцію зв'язуючої ланки між підприємством і зовнішнім середовищем, оскільки він формує імідж компанії, визначає її позиціонування на ринку та впливає на споживчу поведінку. Зміна фокусу маркетингових стратегій із традиційного орієнтування на прибуток до врахування соціально-екологічних аспектів є ключовим трендом сучасного менеджменту [3].

Ефективна маркетингова стратегія сталого розвитку повинна враховувати потреби усіх стейкхолдерів – споживачів, працівників, постачальників, місцевих громад та інвесторів. Зокрема, йдеться про впровадження екоінновацій, розвиток зеленого брендингу, прозорість комунікацій і чесну інформаційну політику. Одним із дієвих інструментів є концепція соціально відповідального маркетингу, яка базується на етичних принципах та довгострокових цінностях, а не короткостроковому прибутку.

Підприємства, що впроваджують стратегії сталого маркетингу, можуть досягти значних конкурентних переваг. По-перше, зростає лояльність споживачів, які все частіше обирають продукцію екологічно відповідальних брендів. По-друге, зменшуються операційні витрати завдяки енергоефективності та оптимізації ресурсів. По-третє, поліпшується репутація компанії, що сприяє

залученню інвестицій і партнерств.

У системі менеджменту підприємства сталий маркетинг відіграє роль стратегічного координатора, який забезпечує узгодженість усіх бізнес-процесів із цілями сталого розвитку. Це передбачає перегляд корпоративної культури, удосконалення системи управління якістю, розвиток відповідального ланцюга постачання та постійне навчання персоналу.

Таким чином, маркетингові стратегії сталого розвитку є невід'ємною частиною сучасного управління підприємством. Їх успішна реалізація вимагає системного підходу, орієнтації на цінності та постійного вдосконалення. У довгостроковій перспективі саме сталий маркетинг здатен забезпечити підприємству стабільність, адаптивність і позитивний соціальний вплив у динамічному глобальному середовищі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Akpoviroro K.S., Amos A.O., Olalekan A. Exploring the Link Between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. (A case of Nestle PLC). *Socio Economic Challenges*. 2019. Вип. 3 (1). С. 116-126. URL: [http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).116-126.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).116-126.2019).

2. Aslam M.A. Does the Percentage of Investment Grades Given by Rating Agencies Impact their Market Share? *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2020. Вип. 4 (1). С. 5-31. URL: [http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).5-31.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).5-31.2020).

3. Babenko V., Syniavska O. Analysis of the current state of development of electronic commerce market in Ukraine. *Technology audit and production reserves*. 2018. Vol. 5. № 4 (43). URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.146341>.

4. Bejtkovsky J. Social Media Platforms as HR Marketing Tool in Selected Healthcare Service Providers. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Вип. 1. С. 294-302. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-25>.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОСУВАННІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ

В.М. Попович,

Н.П. Скригун, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах цифрові маркетингові комунікації відіграють важливу роль у просуванні продукції підприємств продовольчого ринку. Зростання конкуренції, зміна споживчих поведінкових моделей та активний розвиток онлайн-торгівлі вимагають від компаній застосування ефективних цифрових стратегій для залучення та утримання клієнтів. Використання соціальних мереж, контент-маркетингу, таргетованої реклами та email-маркетингу дозволяє не лише збільшити впізнаваність бренду, а й забезпечити персоналізовану комунікацію із цільовою аудиторією. Дослідження ефективності цих інструментів є актуальним

для формування дієвих маркетингових стратегій, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств продовольчого ринку. Інтернет-реклама, соціальні мережі та контент-маркетинг допомагають підприємствам швидко доносити інформацію про екологічні ініціативи. Бренди, що використовують Instagram, Facebook та YouTube, ефективно комунікують зі споживачами, демонструючи екологічну відповідальність виробництва. Соціальні мережі відіграють важливу роль у комунікації, дозволяючи підприємствам взаємодіяти з аудиторією через публікації, прямі трансляції, конкурси та співпрацю з інфлюенсерами. Соціальні мережі дозволяють створювати цікавий і візуально привабливий контент, що привертає увагу користувачів. Це фотографії, відео, інфографіка та текстові повідомлення, які відповідають інтересам цільової аудиторії [1].

Онлайн-платформи дозволяють споживачам дізнаватися про склад продуктів, методи виробництва та екологічні ініціативи компаній. Деталізована інформація про сертифікати якості та екологічні стандарти допомагає споживачам робити більш усвідомлений вибір. Співпраця з блогерами та лідерами думок сприяє поширенню ідей сталого розвитку, оскільки такі авторитетні особи можуть ефективно комунікувати зі своєю аудиторією та стимулювати попит на екологічно чисту продукцію. Особливу увагу варто приділяти контент-маркетингу, який передбачає створення та поширення корисної інформації для споживачів. Це можуть бути рецепти, статті про здорове харчування, відеоогляди продуктів, що формують довіру до бренду та підвищують його впізнаваність. Також популярним інструментом є email-маркетинг, який використовується для розсилки персоналізованих пропозицій, акцій та корисного контенту, що підвищує залученість клієнтів.

Контекстна і таргетована реклама допомагає підприємствам охоплювати потенційних покупців за допомогою Google Ads, рекламних кампаній у соціальних мережах та банерної реклами. Важливим елементом є SEO-оптимізація, що дозволяє підвищити позиції сайту компанії у пошукових системах та збільшити його органічний трафік.

Чат-боти та штучний інтелект активно використовуються для автоматизації комунікацій, надаючи миттєві відповіді на запити клієнтів та підвищуючи рівень обслуговування. Відеомаркетинг набирає популярності завдяки платформам YouTube, TikTok та Reels, де можна демонструвати процес виробництва, готування або особливості продукції. Крім того, мобільний маркетинг включає push-сповіщення, SMS-розсилки та програми лояльності, які стимулюють повторні покупки. Інтерактивні технології, такі, як доповнена реальність, дозволяють створювати віртуальні дегустації продуктів або інтерактивні каталоги. Використання цих видів цифрових маркетингових комунікацій допомагає підприємствам ефективно залучати клієнтів, формувати довіру до бренду та підвищувати рівень продажів.

Аналітика великих даних і штучний інтелект допомагають прогнозувати попит на екологічні товари, адаптувати маркетингові стратегії та оптимізувати використання ресурсів, що сприяє зменшенню екологічного впливу. Завдяки

персоналізованим рекомендаціям, компанії можуть пропонувати споживачам екологічно чисті продукти, що відповідають їхнім уподобанням. Використання штучного інтелекту дозволяє аналізувати тенденції споживання та розробляти ефективні маркетингові кампанії, спрямовані на популяризацію сталого розвитку. Інноваційні рішення, такі, як автоматизовані чат-боти та голосові асистенти, також можуть відігравати роль у підвищенні обізнаності про екологічну відповідальність компаній. Сучасний підхід до просування продукції має включати інтеграцію цифрових каналів, що дасть змогу підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку та аналізувати ефективність маркетингових кампаній. Використання аналітичних інструментів дозволяє виявляти поведінкові моделі споживачів, прогнозувати попит і коригувати стратегії задля досягнення максимальних результатів.

З огляду на високу конкуренцію та швидку зміну тенденцій, підприємства продовольчого ринку мають постійно вдосконалювати свої цифрові маркетингові стратегії, впроваджуючи нові технології та підходи. Інноваційні рішення, такі, як штучний інтелект, чат-боти та автоматизовані системи, відкривають нові можливості для залучення споживачів і підвищення ефективності рекламних кампаній. Таким чином, цифрові маркетингові комунікації є потужним інструментом для успішного просування продукції підприємств продовольчого ринку, забезпечуючи їм стабільний розвиток і конкурентні переваги.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Осипенко Н.О. Роль цифрових платформ у розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2024. № 51. С. 63-67. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-8> (дата звернення: 02.04.2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У НОВИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

В.Р. Петухов

Національний університет харчових технологій

Сучасні підприємства харчової промисловості функціонують в умовах трансформаційних змін, викликаних численними екзогенними та ендогенними факторами, серед яких чільне місце займають загострення кризових явищ і протиріч у суспільстві, наслідки пандемії Covid-19 та воєнних дій на території України, погіршення демографічної ситуації (скорочення і старіння населення), дисбаланс і значне падіння обсягів виробництва, інноватизація та диджиталізація всіх сфер діяльності, загальна економіко-політична ситуація в країні тощо. Умови, що склалися, вимагають посиленої уваги до забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, що стимулює пошук нових

маркетингових інструментів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.

Посилення економічної нестабільності вимагає від суб'єктів господарювання здійснення систематичного моніторингу та аналізу стану ринкового середовища, що дозволить завчасно розробити відповідні моделі поведінки, максимально ефективно адаптуватися до нових умов функціонування та зберегти свої позиції на ринку. Відповідно до цього потреба у створенні дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності нині набуває особливої актуальності [1].

Постійні зміни зумовлюють розвиток маркетингу та появу нових інструментів взаємодії зі споживачами та іншими учасниками ринку. Результатом подібної трансформації можна вважати інтернет-маркетинг. Велика частина споживачів і суб'єктів бізнесу стали активними користувачами мережі Інтернет, що змушує підприємства переорієнтувати свою діяльність в інтернет-сферу [3].

В умовах трансформаційних змін підприємства харчової промисловості усе частіше намагаються презентувати свою продукцію найновішими й актуальними засобами. Одним з таких напрямів є посилення використання переваг диджиталізації, зокрема використання можливостей мережі Інтернет.

Інтернет-маркетинг являє собою новий вид маркетингу, який передбачає застосування традиційних та інноваційних інструментів і технологій у мережі Інтернет для визначення і задоволення потреб і запитів споживачів (покупців) шляхом обміну з метою отримання товаровиробником (продавцем) прибутку чи іншої вигоди [3].

Більшість сучасних комерційних компаній і некомерційних організацій мають повноцінний ресурс, блог чи сторінку в мережі Інтернет. Проте створення мережевого ресурсу і заповнення його тільки інформаційним контентом не зможе забезпечити сайтові збільшення його популярності, додати впізнаваності компанії і точно не дасть результату у вигляді автоматичного зростання рівня продажів. Необхідна цілеспрямована робота над його популяризацією, SEO-просуванням та збільшенням конверсії, чим, власне, і займаються фахівці з інтернет-маркетингу [2].

Зважаючи на те, що кількість інтернет-користувачів збільшується щодня, а стрімкий розвиток цифрової економіки зумовлює виникнення у споживачів абсолютно нових запитів і потреб, паралельно виводячи наявні на якісно новий рівень, інтернет-маркетинг повинен бути спрямований на комплексне використання усіх можливостей просування та максимальне задіяння потенційних каналів реклами в інтернет-просторі. У цьому контексті підприємства харчової промисловості останнім часом приділяють увагу не лише створенню та розвитку власного сайту, а й просуванню його через різні соціальні мережі, найбільш популярними з яких в Україні є Instagram та Facebook, що сприяє збільшенню відвідуваності сайту та зростанню продажів.

Інтернет-маркетинг містить усі складові маркетингової діяльності (дослідження ринку, покупців, зовнішнього середовища; просування продукції; брендинг; робота з посередниками; організація торгово-збутової діяльності) та

комплекс дочірніх галузей (банерна реклама і public relations (PR), методики проведення маркетингових досліджень в інтернеті, формування способів правильного позиціонування торгової марки на ринку, вивчення попиту та споживчої аудиторії, освоєння алгоритмів формування і забезпечення високої ефективності рекламних кампаній тощо). Але, враховуючи специфіку електронного маркетингу, традиційні методи маркетингу та новітні інформаційні технології об'єднуються на постійній основі, тому виникнення нових інструментів маркетингової кампанії можна вважати його особливістю [2].

Отже, виклики сьогодення та динамічність зовнішнього середовища суттєво впливають на діяльність підприємств харчової промисловості, зумовлюючи потребу у формуванні перспективного бачення їх подальшого розвитку та зміні підходів до управління маркетингом. Потужним маркетинговим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є активне використання комплексу інтернет-маркетингу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 14.04.2025).

2. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. Вип. 24. С. 75-85. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38298/1/Турчин.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).

3. Ус М.І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складник комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 482-488. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/74.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

ВПЛИВ ВОЄННИХ ДІЙ НА РІВЕНЬ ТРАНСПОРТНИХ ВИТРАТ У МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ

Т.А. Репіч, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Логістичну діяльність з повним правом можна назвати однією з найбільш ризикових сфер бізнесу внаслідок динамічності її розвитку. Це сфера діяльності, на якій надзвичайно швидко відображаються всі економічні та політичні процеси. Тобто логістика однією з перших зустрічає нові виклики [1]. На початку повномасштабного вторгнення росії українська логістика отримала надзвичайні випробування, такі, як зупинка вантажних авіаперевезень, закриття портів, блокування кордонів, постійні обстріли критичної інфраструктури, суттєве дорожчання енергоресурсів та палива, дефіцит персоналу через еміграцію та мобілізацію [2]. Війна спричинила порушення логістичних ланцюгів постачання,

зростання цін і тимчасовий дефіцит чи нестачу окремих видів палива та сировини. Вимушено змінюються маршрути, види транспорту та способи доставки вантажів, перерозподіляються центри концентрації вантажопотоків по всій країні, триває процес релокації підприємств і складів.

І, поза сумнівом, війна в Україні має значний вплив на ланцюги постачання кожного виробничого підприємства. Українські підприємства змушені були вживати термінових заходів для збереження ланцюгів постачання, активно диверсифікуючи логістичні процеси. Це стосується не лише маршрутів доставки, а й вибору транспорту, складів і постачальників. Вартість перевезень зросла у кілька разів порівняно з довоєнним періодом. Окрім цього, порушено постачання виробничих компонентів, зокрема сировини для харчової промисловості, та готової продукції галузі. Розглянемо наведені твердження на прикладі провідних підприємств молокопереробної галузі.

З перших днів війни молочні ферми та молокозаводи зіткнулися із загрозою зупинки безперервного виробництва. Зважаючи на природу молочного бізнесу – безперервність і взаємозалежність виробництва і переробки, ситуація склалася без перебільшення критична. Ринок збуту молочних продуктів різко скоротився у 2022 р. через масову міграцію, адже з країни виїхали близько 7 млн громадян [3].

В Україні логістика істотно впливає на собівартість продукції молокопереробної галузі, а з початком війни цей вплив став критичним. Через воєнні умови зросли витрати на паливо та заробітна плата водіїв, що значно підвищило витрати на транспортування – ключовий елемент ланцюга поставок у молочній галузі [4]. Наглядною ілюстрацією до ситуації із транспортними витратами підприємств молокопереробної галузі є рис. 1.

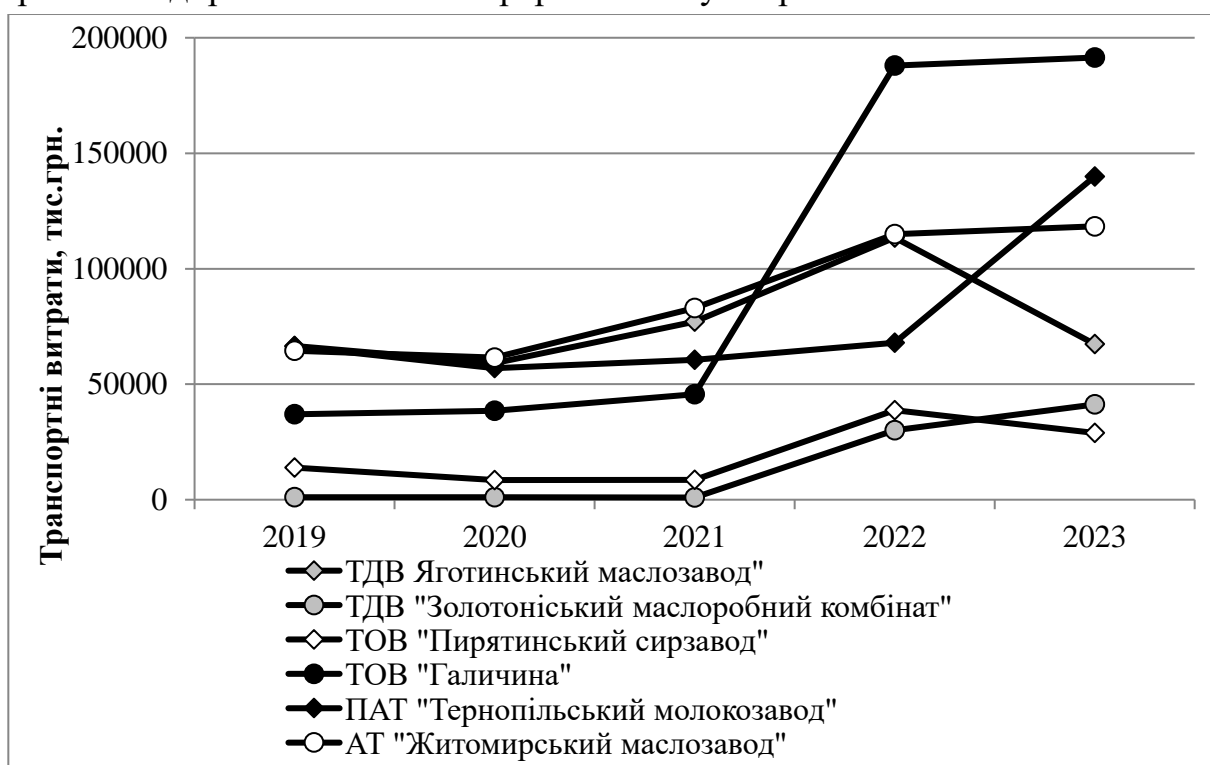


Рис. 1. Транспортні витрати провідних підприємств молокопереробної галузі у 2019-2023 рр. [5-9]

На рис. 1 чітко відслідковується значне зростання абсолютного розміру транспортних витрат на провідних підприємствах молокопереробної галузі протягом 2022 року – першого року повномасштабної війни.

Транспортні витрати займають велику питому вагу у загальних витратах молокопереробних підприємств. Можемо спостерігати суттєве зростання частки транспортних витрат у загальних витратах підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Частка транспортних витрат у повних витратах підприємства [5-9]

Назва підприємства	2019	2020	2021	2022	2023
ТДВ «Яготинський маслозавод»	2,34	2,02	2,51	3,31	1,53
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	0,10	0,12	0,08	2,86	2,94
ТОВ «Пирятинський сирзавод»	1,01	0,65	0,61	2,40	1,70
ТОВ «Галичина»	2,19	1,89	1,74	6,15	5,36
ПАТ «Тернопільський молокозавод»	3,87	3,06	2,66	2,17	3,69
АТ «Житомирський маслозавод»	3,26	3,08	3,58	5,87	4,94
ТОВ «Глобинський маслосирзавод»	0,64	0,82	1,29	1,77	1,64
Середнє значення	1,92	1,66	1,78	3,51	3,12

На вартість перевезення впливають такі фактори, як небезпека маршрутів, нестача водіїв, відсутність вільного транспорту на ринку, обмеження можливостей поповнення запасів палива у прифронтових регіонах. В умовах воєнного стану одним із актуальних завдань для будь-якого підприємства є необхідність оперативно перебудовувати власну логістичну систему, змінювати напрямки торговельних потоків, формувати нові ланцюги доставки вантажів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Логістика в умовах війни: актуальні ризики та стахування вантажів. *Logist.FM*. URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-umovah-viyni-aktualni-riziki-ta-strahuvannya-vantazhiv>.
2. Логістика в епоху змін. *Logist.FM*. URL: <https://logist.fm/publications/logistika-v-epohu-zmin>.
3. Молочна галузь під час війни. *Infagro Media*. URL: <https://surl.li/pbsjmx>.
4. Косяченко С. Логістика молока в Україні. *Infagro*. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2024/02/07/sergiy-kosyachenko-logistika-moloka-v-ukrayini/>.
5. Акціонерне товариство «Рудь». URL: <http://www.ztm.ho.ua/>.
6. Глобинський маслосирзавод. URL: <https://corp.globino.ua/company/maslosirzavod/>.
7. Галичина. URL: <https://galychyna.com.ua/>.
8. Молочний альянс. URL: <https://milkalliance.com.ua/>.
9. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://pjsc.molokija.com.ua/>.

ПРИНЦИПИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ІНТЕГРОВАНІСТІ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Б.О. Решетняк

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Інтегрованість ланцюга постачання є ключовим аспектом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації. Інтегрованість досягається через дотримання принципів прозорості, гнучкості, взаємовигоди, клієнтоорієнтованості та сталого розвитку в організації всіх ланок ланцюга постачання компанії [1-5].

Принцип прозорості сприяє відкритому обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання. Це дозволяє зменшити ризики та підвищити ефективність управління. Дотримання принципу гнучкості дозволяє забезпечити здатність ланцюга постачання адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких, як коливання попиту або зміни в умовах поставок. Принцип взаємовигоди всіх учасників ланцюга сприяє побудові довгострокових партнерських відносин між постачальниками, виробниками та перевізниками. Клієнтоорієнтованість передбачає пріоритетність задоволення потреб кінцевого споживача в аспектах якості товару або послуги, своєчасної доставки та дотримання необхідних умов попереднього зберігання.

Принципи сталого розвитку орієнтують компанію на включення до управління інтегрованим ланцюгом постачання екологічних та соціальних аспектів, зокрема дотримання стандартів екологічного менеджменту ISO 14001 та соціальної відповідальності SA8000.

Існують різні підходи до інтеграції ланцюга постачання, які застосовуються в залежності від стратегії компанії. Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання різних етапів виробничого процесу під контролем однієї компанії, що дозволяє контролювати більшу частину ланцюга постачання [4]. Горизонтальна інтеграція, у свою чергу, спрямована на об'єднання з іншими компаніями, що працюють на одному етапі ланцюга постачання, з метою підвищення ефективності та зниження витрат [2-3]. Інформаційна інтеграція передбачає використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення безперебійного обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання [5]. Функціональна інтеграція полягає в координації та об'єднанні різних функцій усередині організації, таких, як планування, виробництво та логістика, що дозволяє досягти більшої ефективності.

Способи інтеграції ланцюга постачання також відіграють значну роль. Використання системи Enterprise Resource Planning дозволяє автоматизувати та інтегрувати основні бізнес-процеси через єдину інформаційну систему, що значно підвищує ефективність управління. Впровадження технологій Just-in-Time сприяє зменшенню запасів та своєчасній доставці ресурсів, що знижує витрати та оптимізує використання ресурсів. Аутсорсинг, тобто залучення сторонніх постачальників для виконання певних функцій ланцюга постачання, дозволяє організації зосередитися на своїх ключових компетенціях. Крім того, створення стратегічних партнерств з іншими компаніями сприяє підвищенню конкурентоспроможності і розширенню можливостей ланцюга постачання. Таким

чином, інтеграція ланцюга постачання забезпечує підвищення ефективності операцій, зниження витрат та поліпшення обслуговування клієнтів, що є ключовими чинниками успішного функціонування організації в сучасних умовах.

Ефективна інтеграція ланцюга постачання передбачає гармонізацію різних функцій і організацій, залучених до процесу. Управління ланцюгом постачання включає координацію діяльності всередині підприємства, в тому числі постачальників, дистриб'юторів, логістичних операторів і споживачів, для оптимізації операцій і підвищення загальної ефективності. Важливою стратегією досягнення інтеграції ланцюга постачання є побудова системи, заснованої на інтерналізації, яка поєднує пов'язані функції та ефективно розподіляє виробничу діяльність для оптимізації процесів. Інтегруючи логістичні ланцюги постачання, підприємства можуть повніше розкрити свій потенціал і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Ця інтеграція не тільки покращує операційну ефективність, але й сприяє співпраці між різними суб'єктами ланцюга постачання.

У деяких галузях промисловості повна вертикальна інтеграція може бути доречною, особливо коли аутсорсинг непрофільних видів діяльності не є економічно обґрунтованим. Таким чином, розуміння викликів і впровадження ефективних стратегій для інтеграції ланцюгів постачання між різними функціями та організаціями має першочергове значення для досягнення досконалості в операційній роботі та отримання конкурентної переваги в сучасному бізнес-середовищі.

У підсумку підкреслимо важливість адаптації та гнучкості ланцюгів постачання, які унікально структуровані для кожної організації з урахуванням її розміру, специфіки галузі та географічного розташування. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту та забезпечувати високий рівень задоволення споживачів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ataseven C., Nair A., Ferguson M. The role of supply chain integration in strengthening the performance of not-for-profit organizations: evidence from the food banking industry. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 2020. Vol. 10. № 2. P. 101-123. URL: <https://doi.org/10.1108/jhlscm-04-2019-0024>.
2. Durach C.F., Wiengarten F. Supply chain integration and national collectivism. *International Journal of Production Economics*. 2020. Vol. 224. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107543>.
3. Naboka R., Shuklina V. Influence of integration of logistics supply chains on increase of potential of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.87>.
4. Hassan N.M., Abbasi M.N. Extent of Integration in Agriculture Supply Chain: The Public Sector Stakeholders perspective. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. 2020. Vol. 6. № 4. P. 1319-1334. URL: <https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i4.1404>.
5. Trust, power and supply chain integration in Web-enabled supply chains / C. Mora-Monge et al. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2019. Vol. 24. № 4. P. 524-539. URL: <https://doi.org/10.1108/scm-02-2018-0078>.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ WATERFALL В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

І.О. Рожков

Національний університет харчових технологій

Методологія Waterfall (водоспад, каскад) є одним з найбільш традиційних і широко застосовуваних підходів до управління проєктами, що характеризується лінійною і послідовною структурою. У рамках цієї методології прогрес проєкту рухається в одному напрямку – вниз, у вигляді каскаду, де кожна фаза реалізації поступово переходить в наступну лише після завершення попередньої. Ключовою умовою для застосування цієї методології є наявність чітких, стабільних вимог, які визначаються на етапі ініціації проєкту і залишаються незмінними протягом усієї його реалізації [1].

Методологія Waterfall була запропонована Вінстоном Уолкером Ройсом, директором Lockheed Software Technology Center в Остіні, штат Техас (США), у 1970 році. Ройс визначив її як перший чітко структурований підхід до розробки програмного забезпечення, що забезпечував чітке планування та послідовне виконання етапів розробки. Вона стала основою для багатьох методологій, що використовуються у сфері розробки програмних продуктів та управління проєктами [2].

Ця методологія є найбільш ефективною для проєктів, де вимоги стабільні і не зазнають змін під час реалізації. У разі необхідності змін або коригувань вимог на пізніших етапах проєкту Waterfall може бути менш ефективною через свою жорстку структуру. Відповідно, методологія Waterfall застосовується в тих випадках, коли проєкти мають чітко визначені цілі, передбачувану результативність і стабільне середовище, що дозволяє дотримуватися запланованого графіка і бюджету.

Основні етапи методології Waterfall [2; 3]:

- 1) визначення вимог (Requirements): збір та документування всіх вимог до проєкту;
- 2) проєктування (Design): розробка архітектури та дизайну системи на основі зібраних вимог;
- 3) реалізація (Implementation): кодування та інтеграція компонентів системи відповідно до проєктної документації;
- 4) тестування (Testing): перевірка системи на відповідність вимогам та виявлення можливих дефектів;
- 5) впровадження (Deployment): розгортання системи в робочому середовищі та передача її користувачам;
- 6) супровід (Maintenance): підтримка та оновлення системи протягом її життєвого циклу.

Каскадна модель передбачає реалізацію кожної фази проєкту строго в послідовності, що забезпечує чітку організацію та контроль на кожному етапі. Ретельне планування та документація на початкових етапах дозволяють чітко

визначити вимоги до продукту та обсяг робіт, що забезпечує високий рівень контролю за виконанням проєкту.

Принципова особливість водоспадної (каскадної) моделі – перехід на наступну стадію здійснюється тільки після повного завершення роботи на поточній стадії, повернення на пройдені стадії не передбачається. Кожна стадія закінчується одержанням результатів, що є вхідними даними для наступної стадії, та випуском повного комплексу документації [3].

Харчова промисловість є однією з ключових галузей національної економіки, що характеризується високими вимогами до якості продукції, дотриманням санітарно-гігієнічних норм, стабільністю технологічних процесів і суворим дотриманням термінів виконання. У зв'язку з цим постає необхідність у використанні ефективних методологій управління проєктами, зокрема таких, що забезпечують структурованість, прогнозованість і контрольованість реалізації проєктів.

Розглянемо проблеми застосування методології Waterfall у харчовій промисловості:

1) обмежена гнучкість. Каскадна модель передбачає фіксовані вимоги на початку проєкту. У харчовій промисловості, де можливі зміни у рецептурах, дизайні упаковки, вимогах ринку або законодавства, це стає суттєвою перешкодою для оперативної адаптації;

2) відкладене тестування. Якщо на пізніх етапах проєкту виникає потреба у зміні складників або технологічних параметрів, повернення до попередніх фаз може бути витратним і неефективним;

3) обмежена інтеграція з кінцевим споживачем. У традиційному каскадному підході зворотній зв'язок з клієнтом або ринком здійснюється вже після завершення проєкту, що може призводити до невідповідності кінцевого продукту очікуванням споживачів.

Але, не дивлячись на існуючі проблеми, застосування методології Waterfall у харчовій промисловості для деяких проєктів може здійснюватися.

Розглянемо перспективи та переваги застосування Waterfall:

1) придатність для чітко регламентованих проєктів. У проєктах, що стосуються будівництва харчових підприємств, модернізації виробничих ліній або впровадження систем управління безпекою харчових продуктів (наприклад, HACCP, ISO 22000), Waterfall дозволяє дотримуватися послідовності дій, що особливо важливо при проходженні сертифікації та аудиту;

2) документованість і простота контролю. Високий рівень документування кожного етапу є важливою перевагою при роботі з регуляторними органами, інвесторами;

3) придатність для стабільних проєктів. Waterfall ефективна для проєктів з чітко визначеними вимогами, наприклад, при впровадженні нових виробничих ліній або модернізації обладнання.

Методологія Waterfall є доцільною для використання у харчовій промисловості в межах проєктів з чітко визначеними вимогами, стабільним середовищем реалізації, високим рівнем регламентації та необхідністю суворого

контролю за виконанням етапів. Водночас її використання у динамічному ринковому середовищі або при високій ймовірності змін може створювати ризики для успішного завершення проєкту. Перспективним напрямком є поєднання елементів Waterfall з гнучкими підходами (Agile, Scrum), особливо у межах гібридного управління, що дозволяє адаптувати модель до потреб сучасної харчової галузі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Технології керування проєктами. URL: <https://lemon.school/blog/tehnologiyi-upravlinnya-proyektamy>.

2. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? URL: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>.

3. Вибір типу проєкту за методологією: Waterfall, Agile, Hybrid. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/vybir-typu-proyektu-za-metodologiyeyu-waterfall-agile-hybrid/>.

Науковий керівник – д-р екон. наук С.В. Бурлуцька

СТРАТЕГІЯ ПІДСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ю.Ю. Рудь

Національний університет харчових технологій

Глобалізація, диджиталізація та зростаюча конкуренція на ринку актуалізують використання стратегії підсилення конкурентних переваг підприємств. Конкурентоспроможність підприємства є його здатністю забезпечувати стійке зростання та розвиток, задовольняючи потреби споживачів краще за конкурентів.

Одним із напрямів підсилення конкурентних переваг є розробка ефективної стратегії управління, яка повинна враховувати як тенденції ринку, дії конкурентів, зміни в законодавстві (зовнішнє середовище), так і внутрішні ресурси підприємства: технології, персонал, капітал. Стратегічне управління вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися в умовах змін.

Серед основних конкурентних стратегій виділяють: стратегію лідерства за витратами, стратегію диференціації продукції, стратегію фокусування на певному сегменті ринку. Застосування кожної з них вимагає ретельного аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Ефективне управління персоналом є також важливим фактором. Мотивація, навчання та розвиток працівників посилюють конкурентоспроможність підприємства і створюють його додаткову вартість. Підприємству варто сформувати бренд, що дозволить відрізнятись від конкурентів, підвищити лояльність клієнтів, забезпечити стабільний попит на продукцію. Також варто звернути увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності.

Підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, мають вищі шанси на побудову довгострокових відносин з партнерами та споживачами. Для ефективного впровадження стратегії посилення конкурентних переваг треба постійно моніторити ринок, проводити SWOT-аналіз, коригувати плани.

Успішна реалізація стратегії підсилення конкурентних переваг передбачає глибоке розуміння ключових ринкових тенденцій та адаптацію під них: посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу, зміна поведінки споживачів, орієнтація на сталість та екологічність, зростаюча роль цифрової трансформації. Цифрова трансформація охоплює не лише технічні аспекти, але й зміну бізнес-моделей, організаційної культури та взаємодії з клієнтами. Підприємства, що швидко адаптуються до тенденцій ринку, стають гнучкими і конкурентоспроможними. В умовах нестабільності та ризиків підприємства повинні мати чіткі плани реагування, систему управління ризиками та здатність до швидкого відновлення. Підприємствам варто також диверсифікувати джерела постачання, створювати запаси критичних ресурсів і зміцнювати відносини з надійними постачальниками. Стратегія посилення конкурентних переваг повинна враховувати поведінкові аспекти споживачів: зростаючу роль онлайн-каналів продажів, важливість персоналізованого підходу, потребу в зручності та швидкому обслуговуванні. Все це вимагає активного використання цифрових інструментів, CRM-систем, соціальних мереж, мобільних додатків.

Важливе значення має партнерство та кооперація з іншими підприємствами, науковими установами, освітніми закладами, що сприяє обміну досвідом, пришвидшенню інновацій та доступу до нових ринків. Стратегічні альянси дозволяють оптимізувати витрати, розширити виробничі потужності та забезпечити технологічну підтримку.

Отже, формування ефективної стратегії підсилення конкурентних переваг вимагає системного підходу, стратегічного бачення, постійного аналізу ринку, інвестицій в інновації та персонал. Саме ці чинники забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства в сучасному мінливому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. К.: Основи, 2005.
2. Грінберг Р. Сучасні стратегії менеджменту. Харків: Видавництво «Фоліо», 2021.
3. Войчак А.В. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018.
4. Competitive Advantage in the Digital Age. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/>.
5. The future of strategy in the digital era. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/>.
6. How to Build a Competitive Advantage. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/>.

Науковий керівник – канд. екон. наук С.П. Дунда

ПРОБЛЕМА РИЗИКІВ НА РИНКУ ПРОКАТУ АВТОМОБІЛІВ

Ю.Я. Савка

Львівський торговельно-економічний університет

Ринок прокату автомобілів в Україні є швидко зростаючим через важливість як для розвитку автомобільної промисловості, так і для потреб споживачів у мобільності. Послуги з оренди автомобілів відіграють важливу роль у забезпеченні гнучких варіантів транспортування для осіб, які тимчасово потребують використання певного транспортного засобу. Незалежно від цілей використання, послуги прокату є економічно ефективною альтернативою володінню автомобілем, оскільки клієнти платять лише за період оренди і не опікуються довгостроковими витратами, пов'язаними з технічним обслуговуванням, страхуванням чи амортизацією [1]. Важливість послуг оренди автомобілів зростає у місцях, де громадський транспорт обмежений або недоступний, забезпечуючи комфортну доступність транспорту.

На ринку оренди автомобілів управління ризиками є важливим фактором, що визначає успіх і довгострокове зростання бізнес-операцій. Фактори ризику, властиві цьому сектору, такі, як технічний стан автомобілів, поведінка споживачів, економічні умови і правове середовище, вимагають структурованого та ефективного управління, яке б дозволило компаніям максимально використовувати наявні можливості та мінімізувати загрози.

Проблемою управління ризиками є необхідність поєднання стратегій їх зниження із необхідністю підтримки конкурентоспроможності та прибутковості цієї діяльності. Щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, компаніям необхідно знайти баланс між інвестуванням у заходи зменшення ризиків, зберігаючи економічну ефективність. Ще одним викликом є необхідність програм динамічного маркетингу для відстеження мінливих ринкових умов і можливої зміни нормативних вимог та відповідної адаптації стратегії управління ризиками. Вказані виклики зумовлюють необхідність застосування проактивного стратегічного підходу до управління ризиками, щоб забезпечити довгостроковий успіх бізнесу.

Для управління ризиками доцільно використовувати різноманітні методи, включаючи якісний і кількісний аналіз, планування сценаріїв і такі стратегії зменшення ризику, як страхування, диверсифікація або переадресація ризику. Вибір методу залежить від характеру ризику, толерантності організації до ризикових операцій і наявних у неї ресурсів. Ефективне управління ризиками дозволить приймати більш обґрунтовані рішення та краще розподіляти ресурси.

Компанії можуть приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії управління ризиками, щоб забезпечити довгостроковий сталий розвиток бізнесу. Зокрема, запровадження реверсивної логістики дозволить збільшити прибутки та зменшити забруднення середовища. Використання передових технологій у цій сфері допомогло б оптимізувати інформаційні потоки, координувати велику кількість відремонтованих транспортних засобів та просувати інноваційні рішення для вантажних перевезень. Така інтеграція може

призвести до створення ефективної мультимодальної транспортної мережі, що сприятиме екологічній стійкості. Однак впровадження передових технологій зворотної логістики та створення необхідної інфраструктури часто потребує значних інвестицій. Для багатьох компаній, особливо невеликих, витрати є непомірно високими, що обмежує їх здатність підвищувати ефективність реверсивних логістичних процесів.

Іншим підходом до управління ризиками є сценарне планування, яке передбачає форсайтінгову розробку можливих сценаріїв та відповідної реакції організації. Сценарне планування спонукає організації проактивно приймати відповідні рішення, визначати потенційні сфери ризику та розробляти стратегії їх пом'якшення, підвищуючи стійкість діяльності в умовах конкуренції [2]. Однак сценарний підхід може бути непридатним для організацій з обмеженими ресурсами або через складність оцінки їх імовірності.

Впроваджуючи стратегії зменшення ризиків, організації можуть зменшити ймовірність і серйозність несприятливих наслідків, таких, як фінансові втрати або репутаційні збитки. Ці стратегії можуть включати процеси управління ризиками, планування на випадок непередбачених ситуацій, страхування та механізми передачі ризиків. Вживаючи активних заходів для усунення потенційних ризиків, організації можуть покращити свою загальну стійкість і здатність справлятися з неочікуваними проблемами.

Компанії можуть диверсифікувати свої пропозиції продуктів, клієнтську базу або географічне розташування, щоб пом'якшити вплив спаду на будь-якому одному ринку [3]. Переадресація ризику – це стратегія зменшення ризику, яка передбачає перенесення відповідальності за ризик на іншу сторону, як правило, шляхом укладання контрактів або через страхування.

Таким чином, управління ризиками на ринку прокату автомобілів варто розглядати як системний підхід до ідентифікації, оцінки та пом'якшення ризиків, які можуть вплинути на організацію. Для якісного управління ризиками необхідно виконання управлінських дій, які дозволять ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їх імовірність і потенційний вплив, визначити пріоритети та пом'якшити наслідки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гайкова Т.В., Мороз О.В., Олексієнко С.Р. Аналіз перспектив розвитку проекту каршерінгу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. Вип. 7 (38). Ч. 1. С. 229-235. URL: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.229-235](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.229-235).

2. Оленчук І.І., Ковцур К.Г. Каршеринг в Україні: переваги, моделі та перспективи розвитку. Сучасні проблеми функціонування логістичних систем. *Сталий розвиток транспортних систем: наука і практика: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (25-26.11.2024, м. Харків)*. Харків: ХНАДУ, 2024. С. 69-73.

3. Jarašūnienė A., Batarlienė N., Šidlauskis B. Management of Risk Factors in the Rental Car Market. *Future Transportation*. 2024. Vol. 4 (4). P. 1457-1475. URL: <https://doi.org/10.3390/futuretransp4040070>.

Науковий керівник – д-р екон. наук І.І. Свидрук

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

І.В. Северина, канд. екон. наук

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

В умовах динамічних змін, нестачі ресурсів, негативного впливу війни та спадних економічних тенденцій перед бізнесом постає проблема збереження його стійкості та конкурентоспроможності.

Сучасні ринкові тренди, кращі концепції та практики господарювання, нові технології спонукають підприємства до змін у бізнес-процесах, а отже забезпечують їм можливість функціонування та подальшого розвитку.

Під управлінням розвитком підприємства в умовах нестабільності розуміємо комплекс заходів, спрямований на забезпечення позитивних змін в процесах функціонування компаній, враховуючи галузеву специфіку, ризики та потенціал зростання.

Внаслідок змін умов господарювання виникає необхідність перепроєктування певних завдань, коригування стратегій. Розвиток українських підприємств в умовах сьогодення забезпечується впровадженням інновацій, цифровою трансформацією, докорінною перебудовою бізнес-процесів. Модернізація бізнес-процесів, впровадження сучасних технологій, ощадливе ресурсо- та енергоспоживання, екологізація діяльності забезпечують можливість виробництва продукції високої якості, сприяють задоволенню потреб споживачів та досягненню високих показників ефективності діяльності підприємств. Цифрові технології (штучний інтелект, автоматизація та роботизація виробничих процесів) суттєво підвищують стійкість бізнесу.

Цифрова трансформація забезпечує бізнесу численні переваги, а саме: підвищення продуктивності, зниження операційних витрат, покращення обслуговування клієнтів, розширення ринків збуту тощо [1]. Вона розвиває концепцію циркулярної економіки та підтримує проекти екологічного спрямування.

Застосування принципів циркулярної економіки сприяє підвищенню економічної та екологічної ефективності виробництва, досягненню безвідходного виробничого процесу або мінімізації рівня відходів.

Більшість потужних компаній усвідомили, що лінійний спосіб функціонування сприяє надмірному споживанню ресурсів, у той час як замкнутий цикл, де побічний продукт може виступати вихідною сировиною для виробництва іншого продукту, є запорукою ефективного використання наявних ресурсів.

Досвід господарювання провідних компаній демонструє імплементацію кращих практик господарювання у свою діяльність. Так, попри війну, компанія Соса-Сола сфокусована на створенні цінності для клієнтів шляхом впровадження інновацій у напрямках [2]:

- диджиталізації (використання соцмереж, штучного інтелекту та персоналізованої реклами для просування продукції, збереження лояльності споживачів до бренду);

- екологічності (розвиток програм переробки пляшок, зменшення використання пластику);
- нових смаків та продуктів (розширення асортименту продукції, створення нових видів енергетиків і низькокалорійних напоїв).

Ще одним прикладом є МХП, що має вертикально-інтегровану модель, яка охоплює всі стадії процесу виробництва: вирощування зернових, виробництво соняшникового протеїну та комбікормів, вирощування птиці, м'ясопереробку, дистрибуцію, продажі [3]. В основі успішної діяльності закладений постійний сталий розвиток. МХП експлуатує два біогазових комплекси. Реалізація біогазових проєктів дозволяє компанії ефективно утилізувати відходи виробництва, генерувати чисту зелену енергію, суттєво скорочувати викиди парникових газів та виробляти екологічно чисті органічні добрива.

МХП працює на ринку у двох напрямках – B2B та B2C. У сегменті B2B компанія активізує роботу з мережами готелів, ресторанів, закладами HoReCa, кулінарними, які хочуть отримати якісний продукт та вибудувати зручний ланцюг постачання. B2C – це створення продуктів, яких потребує кінцевий споживач. Компанія розвиває такі бренди, як «Бацинський» та «Легко!», а також опановує нові сегменти – виробництво високобілкових курячих снєків, піци, кулінарії, сувідованого м'яса.

Вищерозглянуті напрямки діяльності є ключовими для більшості компаній в умовах сучасних викликів. Їх імплементація сприяє досягненню цілей, зміцненню ринкових позицій та забезпечує подальше функціонування і розвиток бізнесів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>.
2. Михайленко Д. Блискучі стратегії Coca Cola – історія розвитку американської компанії. *GOSTA*. 2025. URL: <https://gosta.media/biznes/blyskuchi-stratehii-coca-cola-istoriya-rozvytku-amerykanskoj-kompanii/>.
3. Вертикально інтегрована бізнес-модель. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/vertikalna-integratsiia>.

КОНФЛІКТИ ЦІЛЕЙ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОСТЕНД»

М.М. Сидоренко,
Т.А. Репіч, канд. екон. наук
Національний університет харчових технологій

Серед ключових завдань логістичної діяльності особливо важливим є мінімізація наявних конфліктів цілей. Робота логістичних систем неминуче

супроводжується різними суперечностями між цілями діяльності. Кожне зниження витрат в одній зі сфер діяльності обов'язково обертається зростанням витрат у іншій. Завданням менеджменту в логістиці є знаходження оптимального балансу цих коливань. На рис. 1 представлено приклади таких конфліктів, що виникають під час формування логістичних витрат.

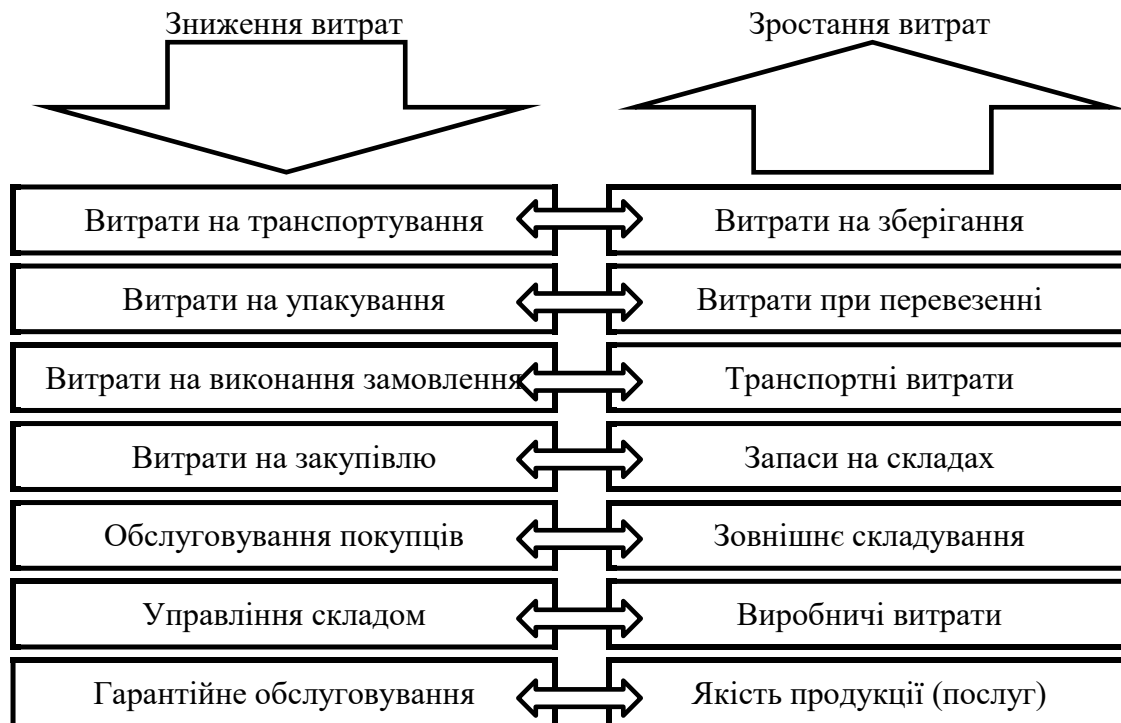


Рис.1. Конфлікти цілей при формуванні логістичних витрат [1]

Звичайно, ключовим викликом у логістиці є знаходження балансу між витратами на доставку та зберігання: менші партії замовлень зменшують складські витрати, але збільшують транспортні, тоді як більші партії мають протилежний ефект. Конфлікт упаковка–перевезення: якісна стійка упаковка обходиться дорожче, але зменшує втрати при транспортуванні та складуванні. Баланс закупівля–склади: якщо купувати великими партіями, то можна заощадити на одиниці товару. Але при цьому зростуть витрати на зберігання. Конфлікт гарантійного обслуговування та якості продукції: якісна продукція викликає менше гарантійних випадків, але обходиться дорожче при розробці і виробництві.

Але існують також інші спрямування конфліктів цілей, при яких зниження витрат обов'язково провокує зниження якості обслуговування споживачів. Такий конфлікт між логістичними витратами і задоволенням потреб споживачів – базовий конфлікт логістичної діяльності (рис. 2).

Дослідження конфліктів цілей, які виникають у процесі організації вантажоперевезень, зроблено на прикладі роботи ТОВ «ЄвроСтенд» [2]. Підприємство спеціалізується на виробництві та продажу торгового обладнання та володіє автопарком з чотирьох 22-тонних фур. Ці транспортні засоби використовуються як для перевезення власної продукції, так і для надання послуг стороннім замовникам.

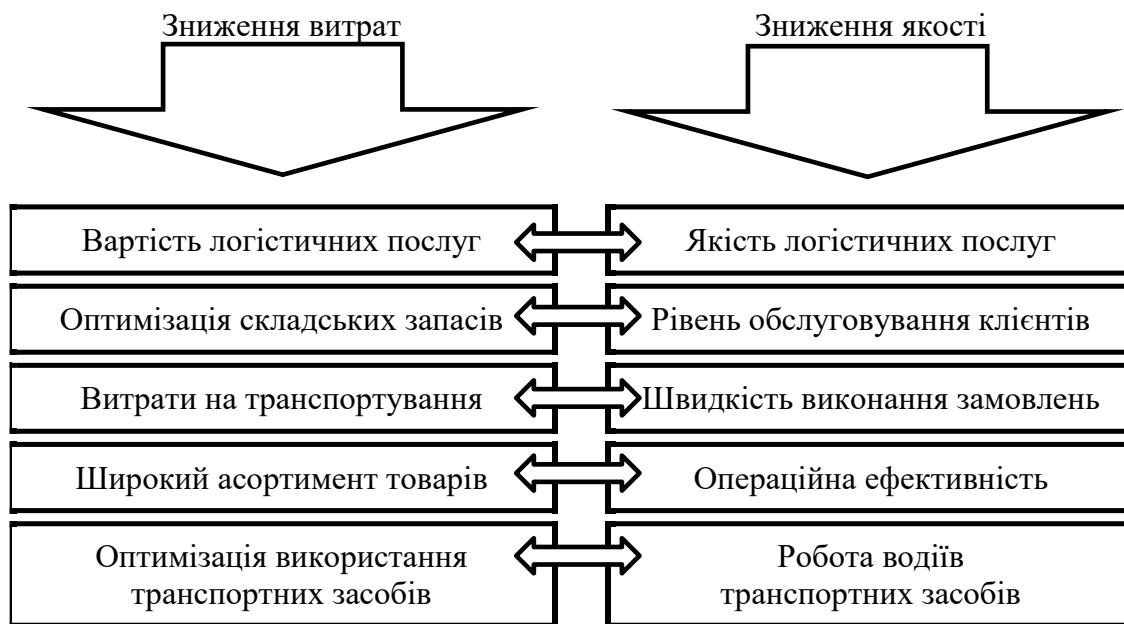


Рис. 2. Конфлікти цілей у логістичній діяльності

Джерело: сформовано авторами

Один із типових конфліктів цілей у логістичній діяльності є оптимізація складських запасів та витрати на обслуговування клієнтів. Цей конфлікт виникає, коли зниження рівня запасів для зменшення витрат на зберігання може призвести до дефіциту товарів, що негативно вплине на обслуговування клієнтів та рівень їх задоволеності.

Широкий асортимент товарів і операційна ефективність: у компанії досить широкий асортимент, і розширення цього асортименту підвищує привабливість для клієнтів, але ускладнює процеси закупівель, зберігання і логістики, збільшуючи витрати на управління товарними запасами.

Оптимізація використання транспортних засобів і режим роботи водіїв: конфлікти між логістами та водіями стосувалися планування маршрутів і графіків роботи. Роль логістів – максимально оптимізувати використання транспортних засобів, скорочуючи час простою, збільшуючи кілометраж перевезення та зменшуючи кілометраж «подачі транспорту». Проте водії наполягали на дотриманні норм відпочинку, встановлених законодавством, а також зважали на власний фізичний стан.

Наведений перелік конфліктів не є вичерпним чи універсальним, проте він допомагає окреслити шляхи виявлення прихованих проблем підприємства у сфері міжфункціональної та міжорганізаційної взаємодії. Логістична служба може узгоджувати локальні цілі підрозділів, приводячи їх у відповідність із загальною стратегією підприємства. Це сприяє покращенню якості функціонування логістичної системи і усуненню міжфункціональних конфліктів між підрозділами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ящук Л.О. Логістика поштового зв'язку: навч. посібн. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 228 с.
2. <https://www.eurostand.net.ua/>.

КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОСИЛЕННЯ

М.А. Скляренко,

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах високої конкуренції, нестабільного економічного середовища та глобалізації ключовим завданням кожного підприємства є не лише виживання, а й стале зростання. Успіх бізнесу вже давно не вимірюється лише прибутком – він формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників: фінансових, управлінських, маркетингових та організаційних. Від того, наскільки ефективно підприємство ідентифікує та розвиває власні сильні сторони, залежить його здатність адаптуватися до змін, відповідати запитам ринку та утримувати конкурентні позиції. Саме тому актуальним є вивчення ключових чинників успіху підприємства та пошук шляхів їх посилення [1].

Малий і середній бізнес (МСБ) – основа економіки, що формує до 90% компаній і значну частину робочих місць. Завдяки глобалізації локальні бізнеси можуть виходити на міжнародні ринки [2]. Проте до 80% нових компаній закриваються в перший рік через хибну оцінку ефективності, зосереджену лише на доходах. Успіх залежить від сукупності фінансових, управлінських і ринкових факторів [3].

Крім прибутків і збитків, важливо аналізувати оборотність активів, рентабельність, рух коштів, ефективність управління, рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність. Надмірна концентрація на виторгу може призвести до хибних рішень – важливіше оцінювати динаміку прибутку, капіталу та прогнозувати грошові потоки.

Правильне визначення собівартості продукції запобігає збиткам, адже враховує всі витрати. Зменшення власного капіталу свідчить про проблеми. Прибуток не дорівнює наявним коштам, тому необхідно контролювати грошові потоки, уникати касових розривів та аналізувати фінансові показники, клієнтську поведінку і лояльність.

Успішний бізнес зосереджується на потребах клієнтів, враховує відгуки, моніторить конкурентів і постійно вдосконалює інструменти. Розвиток можливий лише за умов фінансового та репутаційного зростання. Ефективність операцій, автоматизація і цифровізація зміцнюють стабільність і конкурентоспроможність.

SWOT- і PEST-аналіз допомагають комплексно оцінити внутрішній стан компанії та зовнішнє середовище, визначаючи напрямки для зростання та потенційні ризики [4].

SWOT-аналіз, що з 1960-х років застосовується у стратегічному плануванні, дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози [4]. Його доповнює PEST-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні і технологічні фактори зовнішнього середовища – це допомагає краще зрозуміти ринок, галузеві перспективи та ризики [5].

Підвищення ефективності виробництва базується на технічному вдосконаленні, раціоналізації управління, оптимізації структури та кращому

використанні ресурсів. Виділяють три основні напрямки:

- організаційний – вдосконалення управління і виробничої структури, вибір ефективного типу виробництва;
- технологічний – модернізація технічної бази, впровадження сучасних підходів;
- ресурсний – ефективне використання обладнання, праці та матеріалів, зменшення незавершеного виробництва, оптимізація запасів і дебіторської заборгованості, прискорення збуту [6].

Отже, для успішної роботи підприємства важливо впроваджувати сучасне нормування витрат, використовувати вторинні ресурси, автоматизувати процеси, оптимізувати персонал і покращувати мотивацію.

Ключ до успіху – фінансова стійкість, ефективне управління, конкурентоспроможність та орієнтація на клієнта. Зростання забезпечує контроль витрат і прибутків, впровадження технологій та аналіз ринку. SWOT- і PEST-аналіз допомагають виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Таким чином, для стабільності бізнесу необхідно адаптуватися до змін, вдосконалювати процеси та раціонально використовувати ресурси.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Омеко А.В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057/5002>.
2. Герасько І. Ключові фактори, які впливають на успіх підприємства і опанування нових ринків. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/opinions/klyucovi-faktori-yaki-vplivayut-na-uspих-pidprijemstva-i-opanuvannya-novix-rinkiv-428311/>.
3. Критерії оцінки успішності розвитку бізнесу. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/kriteriyi-ocinki-uspishnosti-rozvitku-biznesu>.
4. SWOT-аналіз. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз>.
5. PEST-аналіз. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз>.
6. Шляхи підвищення та чинники зростання ефективності діяльності підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/143.htm#:~:text=Основні%20фактори%20підвищення%20ефективності%20вир%.

ІНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ

М.О. Скок,

Т.В. Савченко, д-р екон. наук

Одеський національний технологічний університет

Цифрові канали розподілу стали невід’ємною частиною сучасної економіки та суттєво змінили спосіб, у який бізнес доставляє свої товари і послуги до споживачів. Якщо раніше купівля товарів була можлива лише через фізичні

магазини, то сьогодні достатньо мати смартфон і доступ до інтернету. Компанії можуть продавати без оренди приміщень, а споживачі – отримувати замовлення, не виходячи з дому [1].

Усе це стало можливим завдяки цифровим каналам розподілу. Ці канали охоплюють онлайн-платформи, маркетплейси, соціальні мережі, мобільні додатки, CRM-системи, ERP-рішення, автоматизовані склади та навіть штучний інтелект, які дозволяють охопити велику аудиторію, персоналізувати досвід, знизити витрати та автоматизувати бізнес-процеси.

Цифровими гігантами сучасного ринку стали маркетплейси та агрегатори, які вже зараз формують майбутнє. Маркетплейси, такі, як Amazon, Rozetka, Etsy, eBay чи AliExpress, стали цифровими торговими центрами, де продавці можуть розміщувати свої товари, користуючись готовою логістикою, обробкою платежів, системою рейтингів і відгуків. Вони можуть працювати в різних бізнес-моделях: B2C, де бізнес продає кінцевим споживачам, як це роблять Amazon і Rozetka; C2C, де товари продаються між споживачами, як на OLX чи eBay; B2B, де компанії продають іншим компаніям, як на Alibaba чи Prom.ua [2]. На відміну від маркетплейсів, агрегатори, такі, як Hotline, Google Shopping, Price.ua, Skyscanner чи Kiwi.com, лише збирають і порівнюють пропозиції від різних продавців або сервісів і перенаправляють користувача на сайт продавця без участі в угоді. Це основна різниця між двома платформами: маркетплейс обробляє замовлення і транзакції, а агрегатор лише допомагає обрати найвигіднішу пропозицію [1].

Онлайн-канали мають численні переваги як для бізнесу, так і для споживачів. Для компаній – це, насамперед, можливість виходу на глобальний ринок без географічних обмежень, значне скорочення витрат на оренду, персонал і логістику, гнучкість і здатність миттєво адаптуватися до змін ринку, запуск нових продуктів та інновацій, а також використання аналітики та персоналізації для створення ефективних маркетингових стратегій. Для споживачів – це цілодобова доступність товарів, зручність здійснення покупок з будь-якого місця, широкий вибір, можливість порівняння цін і відгуків, персоналізовані пропозиції завдяки штучному інтелекту, а також швидка доставка завдяки сучасним логістичним рішенням.

Інтеграція цифрових каналів у маркетингову політику компанії – це вже не опція, а необхідність. Власні інтернет-магазини забезпечують повний контроль над продажами, незалежність від сторонніх платформ та унікальний користувацький досвід. Іншим ефективним інструментом є афілійований маркетинг і партнерські програми. Наприклад, бренд Glossier залучає до просування звичайних користувачів – амбасадорів, які отримують бонуси за рекомендації. Такі моделі включають класичний афілійований маркетинг, CPA-мережі та колаборації з інфлюенсерами, що дозволяє компаніям економити на рекламі та охоплювати нові аудиторії. Крім того, цифрова трансформація включає автоматизацію логістики та управління запасами. ERP-системи, такі, як SAP чи Microsoft Dynamics, допомагають контролювати товарні залишки, WMS-системи забезпечують ефективну роботу складів, а моделі dropshipping і fulfillment, як Amazon FBA чи Meest Fulfillment, дозволяють компаніям зосередитися на

маркетингу, передаючи логістику третім сторонам. Прикладом є H&M, який впровадив автоматизовані склади з роботизованими системами, що дозволяє швидко обробляти замовлення та скорочувати логістичні витрати.

Серед ключових трендів цифрового розподілу – розвиток мобільної комерції та використання штучного інтелекту. M-commerce активно зростає завдяки збільшенню кількості користувачів смартфонів, популярності мобільних додатків, інтеграції покупок у соціальні мережі та простим цифровим гаманцям, як Apple Pay і Google Pay. Більше 60% продажів Amazon у 2023 році здійснювалися з мобільних пристроїв, що змусило компанію ще більше інвестувати в мобільний UX. Штучний інтелект, у свою чергу, дозволяє створювати персоналізовані рекомендації, використовувати чат-ботів і голосових помічників, впроваджувати динамічне ціноутворення та прогнозувати попит, що підвищує точність планування та мінімізує витрати. H&M, наприклад, застосовує AI для аналізу трендів, що допомагає зменшити надлишкове виробництво та покращити управління запасами [2].

Цифрові канали розподілу вже не є додатковим інструментом – вони стали основою сучасного маркетингу. Компанії, які вчасно адаптуються до цифрових змін, отримують стратегічну перевагу, а ті, хто їх ігнорує, втрачають позиції на ринку. Ефективне використання онлайн-платформ, маркетплейсів, соціальних мереж, мобільних додатків та аналітики – це ключ до довгострокового успіху у світі цифрової економіки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Важливість інтеграції у вашу маркетингову платформу інтернет магазину
URL: <https://webbookstudio.com/ua/articles/the-importance-of-integrations-in-your-ecommerce-marketing-plattform/> (дата звернення: 12.04.2025).

2. Дистрибуція: все про методи збуту товару. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/distribuciya-vse-pro-metodi-zbutu-tovariv> (дата звернення: 12.04.2025).

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ДАНИХ – СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Н.С. Скопенко, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

Візуалізація даних – це процес представлення інформації у графічній формі, яка дозволяє швидко зрозуміти тренди, патерни, взаємозв'язки і важливі інсайти, що виникають у великих обсягах даних. Вона відіграє важливу роль у менеджменті, оскільки дозволяє керівникам, аналітикам та іншим фахівцям приймати обґрунтовані рішення, базуючись на чітких, зрозумілих і наочних даних. В умовах постійно зростаючої кількості інформації, яка генерується підприємствами, візуалізація стає незамінним інструментом для полегшення аналізу даних і створення сприятливих умов для стратегічного планування.

Існує безліч методів візуалізації даних, кожен з яких має своє призначення залежно від типу даних і задач, які необхідно вирішити [1-4]:

- *графіки та діаграми*: лінійні та стовпчикові діаграми (найпоширеніші способи для порівняння величин, вивчення трендів у часі, демонстрації змін); кругові діаграми (використовуються для зображення часток від цілого, відображають, як розподіляються різні елементи на загальну кількість); гістограми (допомагають аналізувати розподіл даних, показують, як часто зустрічаються певні значення в наборі даних);

- *теплові карти (Heatmaps)* використовуються для візуалізації інтенсивності даних. Вони можуть відображати, як часто певні події чи явища відбуваються в залежності від різних факторів. Теплові карти є корисними для виявлення патернів, зокрема в аналізі географічних або часових даних;

- *інтерактивні дашборди* забезпечують інтерактивне управління даними та дозволяють користувачам фільтрувати, налаштовувати і взаємодіяти з даними в реальному часі. Вони можуть включати різні типи графіків і діаграм, що взаємодіють між собою. Це дозволяє користувачам отримувати поглиблену інформацію за кілька кліків;

- *сітки та мережеві діаграми*. Цей тип візуалізації показує взаємозв'язки між елементами даних, допомагаючи виявити зв'язки між різними факторами чи підрозділами компанії. Це корисно, наприклад, для аналізу відносин між різними проектами чи бізнес-процесами;

- *географічні карти* використовуються для візуалізації даних з прив'язкою до місцевості. Вони дозволяють компаніям аналізувати дані про ринки, продажі, ланцюги постачання або інші фактори з прив'язкою до географічних регіонів;

- *інфографіка* – це візуальний інструмент для представлення складної інформації, даних чи ідей у стислій і доступній формі за допомогою графічних елементів, таких, як діаграми, графіки, іконки, карти, таблиці і текстові блоки. Її основна мета – спростити сприйняття великих обсягів інформації, підкреслюючи ключові моменти та допомагаючи швидко зрозуміти важливі дані або концепції. Інфографіка дозволяє покращити комунікацію та підвищити ефективність передачі знань, зберігаючи інтерес та увагу аудиторії.

Існує багато інструментів для візуалізації даних, які допомагають обробляти й аналізувати великі обсяги інформації та створювати різноманітні звіти [1-4]:

- *Tableau* – один з лідерів на ринку програмного забезпечення для візуалізації даних, що дозволяє створювати потужні інтерактивні дашборди та аналізувати дані з різних джерел. Його популярність зумовлена простотою використання і широкими можливостями для гнучкого налаштування;

- *Power BI* – програмне забезпечення від Microsoft, яке має потужні інструменти для візуалізації і аналізу даних, дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, таких, як Excel, SQL Server, Google Analytics і багато інших. Інструмент особливо підходить для корпоративного середовища;

- *Qlik Sense* допомагає проводити асоціативний аналіз даних, надаючи можливість з'єднувати і аналізувати дані з різних джерел для виявлення прихованих закономірностей;

- *Google Data Studio* – безкоштовний інструмент для візуалізації даних від Google, який дозволяє створювати інтерактивні дашборди і звіти. Це зручний інструмент для малого та середнього бізнесу, який інтегрується з іншими продуктами Google;

- *D3.js* – це JavaScript-бібліотека для створення складних і кастомізованих графіків та візуалізацій даних у веб-додатках, дозволяє створювати інтерфейси користувача з високим рівнем інтерактивності;

- *Microsoft Excel* дозволяє легко аналізувати та візуалізувати дані, створювати від простої електронної таблиці, «теплових карт», різноманітних діаграм до проведення розширеного аналізу даних за допомогою вбудованих функцій;

- *Canva* – інтуїтивно зрозумілий інструмент для створення інфографік із широким набором шаблонів і можливістю додавання графіки, текстів та іконок. Підходить для звичайних користувачів і дозволяє швидко створити професійно виглядаючі інфографіки;

- *Piktochart* – спеціалізується на створенні інфографік і звітів, має багато готових шаблонів, з якими легко працювати, навіть якщо немає досвіду в дизайні;

- *Infogram* – інструмент для створення інтерактивних інфографік та діаграм, який дозволяє вбудовувати динамічні елементи, що оновлюються в реальному часі.

Вибір інструмента для аналізу даних і створення інфографіки залежить від потреб, обсягу даних, рівня досвіду, типу проекту.

Візуалізація даних є потужним інструментом для бізнесу, який допомагає приймати рішення на основі чіткої, зрозумілої та доступної інформації. Використання сучасних інструментів для візуалізації дозволяє ефективно аналізувати великі обсяги даних, виявляти важливі патерни і тренди, що допомагають у стратегічному плануванні та оперативному управлінні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Васильченко М. Візуалізація даних: принципи, способи та корисні інструменти. 2024. URL: <https://goit.global/ua/articles/vizualizatsiia-danykh-pryntsypu-sposoby-ta-korysni-instrumenty/>.

2. Картер Д. 11 найкращих інструментів візуалізації даних. 2025. URL: <https://www.guru99.com/uk/best-data-visualization-tools.html>.

3. Свистуха Д. Від цифр до історій: добірка інструментів для візуалізації даних. *Медіамейкер*. 2025. URL: <https://mediamaker.me/vid-czyfr-do-istorij-dobirka-instrumentiv-dlya-vizualizaciyi-danyh-15298/>.

4. 36 кращих інструментів для візуалізації даних. URL: <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/38-luchshih-instrumentov-dlja-vizualizacii-dannyh-160/>.

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Н.С. Скопенко, д-р екон. наук,

І.О. Рожков,

О.В. Кульга

Національний університет харчових технологій

Вітчизняна молочна галузь займає важливе місце в аграрному секторі країни. Україна має значні ресурси для виробництва молока та молочних продуктів. Проте, за роки повномасштабного вторгнення загальні збитки і втрати аграрного сектору України сягнули понад 80 млрд дол. США, протягом 2022-2024 рр. з аграрної мапи країни зникло 1261 підприємство [1].

Ефективність молочної галузі залежить від різноманітних факторів: кількості та продуктивності корів, епідемії серед тварин, кліматичних і погодних умов, цін на енергоносії, вартості праці у тваринництві, демографічних змін, економічних криз в окремих регіонах чи країнах, політики держави щодо розвитку сільського господарства, культурних особливостей споживання молока і молочних продуктів, орієнтації на внутрішній ринок чи експорт та багатьох інших.

Протягом останніх років у світі спостерігалася позитивна тенденція росту виробництва молока, включаючи коров'яче, буйволине, овече, козине і верблюже (табл. 1).

Таблиця 1

Світовий ринок молочної продукції

Показник	2021	2022	2023	Відносне відхилення 2023 /2022, %
Світовий баланс				
Обсяг виробництва, млн тонн (еквівалент молока)	932,0	937,7	949,9	1,3
Обсяг торгівлі, млн тонн (еквівалент молока)	88,6	84,9	84,0	-1,0
Індикатори попиту та пропозиції				
Споживання на душу населення (кг/рік)	117,9	117,8	118,2	0,4
Світова торгівлі, % від обсягу виробництва	9,5	9,1	8,8	-3,3

Джерело: складено за даними [2]

Обсяг світової торгівлі у 2021-2023 рр. скорочувався та становив 84 млн тонн або 8,8% від загального виробництва. Споживання молокопродуктів на душу населення повільно зростало до 118,2 кг на рік; низькі темпи пояснюються скороченням пропозиції країн ЄС та Нової Зеландії, з незначним зростанням в Індії. У 2022 році, вперше з 2006 року, зафіксовано скорочення світової торгівлі молокопродуктами. Ця тенденція спостерігалася і у 2023 році. За даними фахівців IFCN це є наслідком суттєвого скорочення імпорту Китаєм [2; 4].

Результати дослідження української позиції на світовому ринку молока та молокопродуктів наведено у табл. 2.

Україна активно експортує молоко, масло, сири та інші молочні продукти. На експорт особливо орієнтовані продукти з тривалим терміном зберігання, зокрема сухе молоко та молочні порошки.

Позиції України на світовому ринку молока та молокопродуктів у 2023 р.

Код HS та назва	Обсяг експорту	Місце та частка у світі		Пріоритетні ринки збуту
0401 Молоко та вершки, незгущені та без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин	16572	41	0,1	Молдова, Грузія, Вірменія, Азербайджан, Македонія
0402 Молоко та вершки, згущені або з доданням цукру або інших підсолоджувальних речовин	66670	30	0,3	Польща, Болгарія, Бангладеш, Грузія, Ізраїль
0403 Маслянка, коагульовані молоко та вершки, йогурт, кефір та інші ферментовані або сквашені (бактеріальними заквасками) молоко та вершки, згущені або незгущені, з доданням або без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин, ароматизовані чи неароматизовані, з доданням або без додання фруктів, горіхів чи какао	3292	57	0,1	Молдова, ОАЕ, Польща, Вірменія, Грузія
0404 Молочна сироватка, згущена або незгущена, з доданням чи без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин	10852	34	0,2	Китай, Польща, Йорданія, Єгипет, Туреччина
0405 Масло вершкове та інші жири, вироблені з молока; молочні пасти	41771	18	0,4	Молдова, Польща, Азербайджан, Ізраїль, Казахстан
0406 Сири всіх видів і кисломолочний сир	39934	45	0,1	Казахстан, США, Молдова, Латвія, Азербайджан

Джерело: побудовано за даними [3]

Експорт молочної продукції з України був налагоджений на 107 ринків. Основні ринки для української молочної продукції включають країни ЄС (Польща, Литва, Латвія), країни СНД (Казахстан, Молдова, Азербайджан, Грузія, Вірменія), Близький Схід та Північна Африка (Єгипет, Саудівська Аравія, ОАЕ).

У 2024 році Україна збільшила експорт молочних продуктів на 8% у натуральному вираженні до 117,73 тис. тонн. У 2024 році Україна збільшила експортну виручку по всіх товарних позиціях, включаючи молоко та вершки незгущені (+ 6%), молоко та вершки згущені (+ 8%), маслянку (+ 29%), молочну сироватку (+ 19%), масло вершкове (+ 15%), сири (+ 26%), морозиво (+ 21%) та казеїн (+ 3%). У цілому, в 2024 році Україна експортувала більше молочних продуктів, ніж імпортувала, про що свідчить позитивне сальдо в розмірі 4,73 млн дол. [1].

Українська молочна галузь має значний експортний потенціал, але існують численні бар'єри, які стримують розвиток галузі та потребують вирішення для максимально ефективного використання цього потенціалу:

- технічні бар'єри та стандарти якості. Необхідність відповідати міжнародним стандартам якості молочних продуктів може бути викликом для деяких виробників;

- економічні фактори. Зростання вартості виробництва, обмеження на використання земель і кормів можуть стримувати збільшення обсягів виробництва молока-сировини та зменшувати ефективність молокопереробки;

- політичні та економічні фактори. Воєнний конфлікт, санкції та обмеження на ринках можуть негативно впливати на галузь і стримувати експорт.

Отже, експортний потенціал вітчизняної молочної продукції досить значний, але успіх на міжнародному ринку вимагає високої якості продукції, відомого бренду, ефективної логістики, конкурентоспроможних цін та здатності адаптуватися до змін на ринку. Активна підтримка та розвиток молочної галузі, збільшення частки органічних молочних продуктів, модернізація інфраструктури, вдосконалення логістики, впровадження інновацій, забезпечення високого рівня якості продукції допоможуть Україні зберегти та посилити свої позиції на світовому ринку молочних товарів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Стан і перспективи молочної галузі України та світу. URL: <http://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu>.
2. ФАО. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.fao.org/home/en>.
3. International trade center (ITC). URL: <https://www.intracen.org/>.
4. The lowest milk production growth of the last two decades monitored in 2022. URL: https://dairyreport.online/wp-content/uploads/2023/11/IFCN_DR23_article.pdf.

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Н.С. Скопенко, д-р екон. наук,
С.Б. Павлюк

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах непередбачуваності та наростаючої конкуренції українські підприємства стають перед питанням підвищення ефективності результатів своєї роботи та розвитку. На цьому шляху все більшу увагу привертає до себе проєктний підхід управління підприємствами. Цей інструмент має великий потенціал, що може сприяти досягненню поставлених цілей та змінити ситуацію на сучасних конкурентних ринках [1, с. 15-17].

Для прийняття рішення щодо впровадження проєктного підходу в першу чергу необхідно мати чітке обґрунтування доцільності такого впровадження. Перехід на нові стандарти та методи роботи потребує ресурсних витрат, тому перед початком будь-яких перехідних процесів треба чітко визначити, чому ми потребуємо змін, як і яких цілей планується досягнути та які конкурентні переваги отримає підприємство після впровадження змін, які витрати готово понести підприємство задля отримання бажаного результату, і головне, що ми хочемо змінити задля досягнення нашої мети [2, с. 73-75].

Кожне підприємство має свою унікальну специфіку побудови організаційної структури та бізнес-процесів, тому постає питання аналізу поточного стану підприємства, його виробничих процесів, номенклатури, структури та методів управління, що дасть відправну точку та можливість чітко окреслити бажаний стан організації після трансформаційних змін.

Враховуючи те, що проєкт за РМВОК [3, с. 4] – це обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на створення нової цінності, результатом проєкту має бути унікальна цінність із заданими параметрами.

Сучасні науковці у сфері менеджменту виокремлюють перелік напрямків, у яких впровадження проєктного підходу є найбільш доцільним [4, с. 190-205]:

1) підприємства інноваційно-орієнтовані, такі, як ІТ-компанії, стартапи, розробка нової продукції. Часті зміни технологій і необхідність швидкого впровадження інноваційних рішень потребують гнучкого інструменту прийняття рішень і управління ресурсами;

2) виробничі підприємства з виготовлення нестандартної продукції. Машинобудування, авіакосмічна галузь, приладобудування потребують індивідуального підходу до виконання специфічних завдань і точного дотримання строків;

3) будівельні компанії. Житлове, комерційне та інфраструктурне будівництво. Кожен об'єкт – це унікальний проєкт з чіткими термінами, бюджетом та ресурсами;

4) підприємства з високим рівнем кастомізації продукції. Автомобільна промисловість, фармацевтика вимагають реалізації замовлень під конкретні (не завжди стандартні) вимоги клієнтів, що може трактуватися як окремий проєкт;

5) підприємства сфери послуг. Консалтингові компанії, маркетингові агентства, архітектурні бюро – все, де яскраво виражені роботи під окремим замовленням з урахуванням індивідуальних потреб і, як наслідок, з унікальними кінцевими результатами;

б) енергетичні та інфраструктурні підприємства, які розробляють і впроваджують енергетичні проєкти (будівництво сонячних або вітрових електростанцій), що потребують масштабних інвестицій з тривалим циклом реалізації.

На підприємствах цих типів впровадження проєктного підходу виглядає природньо, бо цілком вкладається в їх специфіку.

Серед переваг впровадження проєктного підходу варто зазначити наступні:

- підвищення ефективності управління ресурсами. Завдяки чіткому плануванню і контролю знижується ризик нецільового та неефективного використання ресурсів;

- збільшення гнучкості та адаптивності. Проєктний підхід дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати діяльність відповідно до нових умов;

- поліпшення координації та комунікації. Створення міжфункціональних команд [5, с. 66-87] забезпечує кращу взаємодію між підрозділами та підвищує

рівень координації;

- оптимізація витрат. Чітке визначення цілей і контроль за виконанням завдань управління за цілями [6, с. 225-230] сприяє зниженню зайвих витрат і підвищенню економічної ефективності;
- забезпечення інноваційного розвитку. Проектний підхід стимулює впровадження нових технологій і рішень, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Shenhar A., Dvir D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. *Journal of product innovation management*. 2008. Volume 25. Issue 6. P. 635-637. URL: https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00327_2.x.
2. Sinek S. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action, Portfolio, 2017. 256 p.
3. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 270 p.
4. Delmar F., Davidsson P., Gartner W. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*. 2003. Volume 18. Issue 2. P. 189-216. URL: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0).
5. Follett M.P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. Martino Fine Books, 2013. 320 p.
6. Greenwood R. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *The Academy of Management Review*. 1981. Vol. 6. № 2. P. 225-230. URL: <https://doi.org/10.2307/257878>.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ПІДПРИЄМСТВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Д.Б. Скоренко,

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

В умовах сьогодення сталий розвиток перетворюється на стратегічну необхідність для підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Глобальні виклики, такі, як зміна клімату, соціальна нерівність і потреба в прозорому управлінні, вимагають від бізнесу нових підходів до реалізації проєктів. Управління проєктами, інтегроване з принципами сталого розвитку, стає ключовим інструментом для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) та впровадження ESG-критеріїв.

SDG Compass – це методичний посібник, розроблений спільно в рамках Глобального Договору ООН (UN Global Compact), Глобальної Ініціативи Звітності

(Global Reporting Initiative) та Всесвітньою радою бізнесу зі сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development), який допомагає компаніям інтегрувати ЦСР у свою стратегію та операційну діяльність. Він пропонує п'ять етапів: розуміння ЦСР, визначення пріоритетів, постановка цілей, інтеграція та звітність [5]. Цей підхід дозволяє підприємствам системно впроваджувати сталий розвиток у проектне управління.

ESG-критерії охоплюють екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти діяльності підприємства. Інтеграція цих критеріїв у проектне управління дозволяє враховувати ризики та можливості, пов'язані зі сталим розвитком, на всіх етапах реалізації проектів. Зокрема, це сприяє підвищенню прозорості, ефективності та відповідальності бізнесу. Впроваджуючи ESG-стандарти в проектну діяльність, компанії знижують ризики, підвищують ефективність, збільшують капіталізацію, покращують свою репутацію та зменшують вартість позикового капіталу [2].

Сучасні підприємства впроваджують інноваційні підходи до управління проектами, які поєднують традиційні методи з гнучкими та адаптивними практиками. Зокрема, використання гібридних моделей управління дозволяє ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати досягнення сталих результатів. Впровадження цифрових технологій та аналітичних інструментів сприяє кращому моніторингу та оцінці впливу проектів на сталий розвиток.

Серед всесвітньо відомих компаній, які імплементують у бізнес-процеси принципи ESG, можна виділити «Mastercard», «Apple», «PayPal». В українському бізнес-середовищі можна відзначити «ВФ Україна» (мобільний оператор Vodafone), «Перший український міжнародний банк», група «ДТЕК», «Укргазбанк», «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», НАЕК «Енергоатом», «МХП», НЕК «Укргідроенерго», «Укрзалізниця» та НАК «Нафтогаз України» [4]. Зокрема, цікавими є кейси компаній «Астарта» та «Egis».

Агрохолдинг «Астарта» активно впроваджує принципи сталого розвитку в свою діяльність. Компанія створила систему корпоративного управління сталим розвитком, включаючи ESG-комітет на операційному рівні та Комітет з питань сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності на рівні Ради директорів. З 2017 року «Астарта» публікує нефінансові звіти відповідно до стандартів GRI. У 2022 році генеральний директор компанії був визнаний переможцем у номінації «SDG Pioneer for Sustainable Business Strategy» на саміті UN Global Compact у Нью-Йорку. У 2023 році компанія отримала фінансування від ЄБРР у розмірі 30 млн доларів, включаючи 9 млн доларів у вигляді кредиту, пов'язаного зі сталим розвитком, від Фонду чистих технологій [1].

«Egis Україна» у 2024 році інтегрувала ESG-критерії у свою стратегію, що дозволило підвищити ефективність управління та зміцнити позиції на ринку [3].

Інноваційні підходи до управління проектами, орієнтовані на сталий розвиток, стають ключовим фактором успіху сучасних підприємств. Інтеграція принципів SDG Compass та ESG-критеріїв у проектне управління дозволяє системно враховувати екологічні, соціальні та управлінські аспекти, підвищуючи

ефективність і стійкість бізнесу. Подальше впровадження таких практик сприятиме досягненню Цілей сталого розвитку та забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Агропромхолдинг «Астарта». URL: <https://astartaholding.com/stalyj-rozvytok/>.
2. Левчук Н. Україна на шляху до ЄС: як ESG змінює правила гри. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/25/721000/>.
3. Egis Україна. URL: <https://eba.com.ua/esg-pryntsyryu-yak-skladova-liderstva-kompaniyi-egis-u-2024-rotsi/>.
4. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. *Fintech Insider*. 2022. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczyryu-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/>.
5. SDG Compass. Посібник для досягнення цілей сталого розвитку в бізнесі. URL: https://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/09/2016-09-15_SDG_Compass_Guide_2015_ukr_web.pdf.

ЦИФРОВІ БАР'ЄРИ ДЛЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

В.С. Стадник,

І.В. Федулова, д-р екон. наук

Державний торговельно-економічний університет

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, що дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. 72% опитаних МСБ вважають, що вихід на міжнародний ринок сприяє зростанню доходів і розширенню клієнтської бази, оскільки такі ринки відкривають нові можливості для розвитку та успіху. До того ж формування широкої глобальної мережі постачальників розглядається як ефективний спосіб захисту від макроекономічних потрясінь [1].

Для МСБ цифрова трансформація означає: автоматизацію бізнес-процесів (наприклад, використання CRM-систем, ERP-систем, штучного інтелекту); оцифрування маркетингу та продажів (онлайн-реклама, електронна комерція, соціальні мережі); підвищення операційної ефективності (хмарні сервіси, онлайн-координація ланцюгів постачання); поліпшення взаємодії з клієнтами через цифрові платформи, мобільні додатки і чат-боти. Таким чином, цифрова трансформація відкриває МСБ нові можливості для зростання та експансії, особливо на міжнародні ринки.

Цифрові технології значно зменшують традиційні бар'єри виходу на нові ринки, роблячи міжнародну експансію доступнішою навіть для невеликих компаній [2]. Основні можливості включають:

– глобальну електронну комерцію – платформи, такі, як Amazon, eBay, Etsy, дозволяють МСБ продавати товари та послуги по всьому світу без необхідності відкривати фізичні представництва;

– цифровий маркетинг – таргетована реклама в Google та соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) допомагає ефективно знаходити клієнтів у будь-якій країні;

– фінансові технології (FinTech) – міжнародні онлайн-платежі (PayPal, Stripe, Revolut) спрощують транзакції та фінансові операції;

– хмарні сервіси та SaaS-рішення – дають змогу підприємствам працювати віддалено та обслуговувати клієнтів у різних країнах без фізичної присутності;

– віртуальні та доповнені реальності – створюють можливості для онлайн-демонстрації товарів, цифрового консультування та віддаленого обслуговування клієнтів.

Завдяки цим технологіям МСБ можуть масштабувати свій бізнес без значних капіталовкладень, що раніше було доступним лише великим корпораціям.

Попри великі можливості цифрових технологій, існує низка бар'єрів, які ускладнюють міжнародну експансію МСБ. Зокрема, це: регуляторні обмеження; фінансові та інфраструктурні бар'єри; культурні та мовні відмінності; кібербезпека та цифрові загрози.

Вимоги до захисту даних (наприклад, GDPR у ЄС) можуть ускладнювати роботу компаній, які обробляють персональні дані клієнтів. Ліцензування цифрових послуг у різних країнах (Китай, США) потребує додаткових дозволів. Фінансові та інфраструктурні бар'єри виникають через високу вартість впровадження технологій та адаптації до нових платформ, а також через обмежений доступ до цифрових фінансових інструментів у деяких регіонах. Культурні та мовні відмінності вимагають адаптації контенту та маркетингових стратегій під різні ринки. Також потрібно передбачати відмінності у споживчій поведінці, що впливають на прийняття цифрових продуктів. Кібербезпека та цифрові загрози створюють значні бар'єри для виходу підприємств на зовнішні ринки. Це високі вимоги до безпеки онлайн-платежів та електронного документообігу, хакерські атаки, витоки даних і проблеми з цифровою ідентифікацією.

Загалом цифрові бар'єри можна класифікувати наступним чином: технологічні, фінансові, юридичні, організаційні, культурні та поведінкові. Технологічні бар'єри виникають через недоступність сучасних цифрових інструментів і слабку ІТ-інфраструктуру. Фінансові бар'єри виникають через високу вартість залучених цифрових технологій. Юридичні бар'єри визначаються складністю дотримання міжнародних стандартів кібербезпеки та захисту даних. Організаційні бар'єри стосуються браку цифрових компетенцій персоналу. Культурні і поведінкові бар'єри виникають через низький рівень довіри до цифрових технологій.

Подолання цифрових бар'єрів – ключовий фактор успішного виходу МСБ на міжнародні ринки. Це потребує підтримки з боку держави, технологічного розвитку компаній та активного використання цифрових можливостей. Вирішення

проблеми можливе через розвиток цифрової екосистеми, навчання підприємців, регуляторні реформи та міжнародне співробітництво у сфері цифрової економіки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Барометр амбіцій малого та середнього бізнесу. *Online report Payoneer*. URL: <https://www.payoneer.com/uk/resources/research-reports/the-smb-ambitions-barometer/>.
2. Струтинська І.В., Дмитроца Л.П., Сороківська О.А., Козбур Г.А. Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України, країн Європи та G7. Колективна монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 411-427.

СТАЛІЙ РОЗВИТОК І МОДЕЛІ БІЗНЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ

С.А. Стахурська, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Створення бізнес-моделей – це складова стратегії бізнесу. Модель бізнесу є концептуальним описом, який підприємець створює задля зображення способу створення цінності своєї організації. Модель зазвичай охоплює комплекс цінностей: фінансову, економічну, соціальну, екологічну тощо. І сфери цього комплексу цінностей з часом розширюються. Дослідники з лондонського Університету Брунеля і паризької Вищої школи економічних і комерційних наук визначають бізнес-модель як уявлення про структурні, операційні та фінансові механізми роботи комерційної організації, її продуктів і послуг у даний момент часу та їхній подальший розвиток для досягнення стратегічних цілей компанії. Науковці розглядають концепцію бізнес-моделі через різні дисциплінарні та предметні позиції. Огляд показує, що загалом вчені не дійшли згоди щодо того, що таке бізнес-модель, і що наукова література розвивається здебільшого окремо, фрагментарно по відношенню до загального бізнес-процесу, а саме відповідно до явищ, які цікавлять певних дослідників, хоча є і деякі точки дотику в цих дослідженнях.

Наприкінці 1940-х років спроби створення бізнес-моделей відбувалися в контексті ділових ігор топ-менеджерів та спеціалістів організацій. З 1990-х років бізнес-модель мала нову специфіку – вона розглядалася у контексті корпоративної стратегії. Потреба в описових бізнес-моделях активізувалася з необхідністю відображення сутності майбутнього бізнесу при поданні стартапів майбутнім інвесторам. Оскільки стартап-проекти були пов'язані переважно з технологічними компаніями, а саме – з новими інтернет-компаніями, то описові бізнес-моделі були спрямовані саме на них. Хоча складові розроблених бізнес-моделей є універсальними практично для будь-якого новостворюваного бізнесу. Варто зазначити, що розробляти бізнес-моделі має для себе і вже існуюча організація – з метою аналітичного дослідження та вдосконалення діяльності, а також при майбутньому реінжинірингу бізнес-процесів.

Бізнес-модель зазвичай включає наступні складові та їхні характеристики: *споживач*, визначає наступне: для кого створюється продукт; які споживачі є найціннішими; *цінність (продукт)*, визначає наступне: який продукт постачається клієнтові; на вирішення яких проблем клієнта спрямований бізнес; які потреби клієнта задовольняє бізнес; який набір продуктів і сервісів призначений для кожного сегменту ринку; *канали збуту (поширення)*, визначає наступне: якими каналами збуту користуватися для окремих сегментів; якими каналами бізнес користується зараз; який зв'язок між каналами поширення; які з каналів працюють найкраще; які з каналів найефективніші по затратах; як канали збуту інтегровані зі структурами замовника (споживача); *стосунки із замовниками (споживачами)*, визначає наступне: які види взаємозв'язку кожен сегмент замовників очікує від організації; які види взаємозв'язку вже налагоджені; наскільки витратні види взаємозв'язку; як стосунки із замовниками інтегровані з рештою моделі бізнесу; *отримання виручки (грошові потоки)*, визначає наступне: за що споживачі реально готові платити; за що споживачі платять зараз; як здійснюється сплата; як споживачі хотіли б платити; який вклад кожного потоку виручки в загальну виручку; *основні ресурси*, визначає наступне: яких основних ресурсів потребує бізнес, у тому числі: продукування основної цінності (продукту); канали поширення; взаємозв'язок зі споживачами; потоки виручки; *ключова діяльність*, визначає наступне: яких видів діяльності потребує бізнес, у тому числі: продукування основної цінності (продукту); функціонування каналів поширення; взаємозв'язок зі споживачами; потік виручки; *ключові партнери*, визначає наступне: які партнери є ключовими; які постачальники є основними; які основні ресурси необхідно отримувати від партнерів (постачальників); якою є ключова діяльність партнерів; *структура витрат*, визначає наступне: якими є найважливіші витрати в прийнятій моделі бізнесу; які ключові ресурси коштують найдорожче; яка ключова діяльність коштує найдорожче [1; 2].

Існують різні підходи до класифікації бізнес-моделей, в основі яких закладено наступне: розподіл за масштабами інвестицій, здійснених для підтримки бізнес-моделі, і ступенем відкритості бізнес-моделі; розподіл за такими критеріями, як побудова ланцюга створення цінності; ринкова влада новаторів порівняно з власниками комплементарних активів та потенціал генерування доходів; розподіл за ступенем присутності на ринку та новизни технології; розподіл за функціональною ознакою; розподіл залежно від типу активів, які залучені до бізнесу та прав на ці активи, які продаватимуться; розподіл на основі моделі отримання прибутку; галузевий підхід.

При цьому виділяються такі види бізнес-моделей: модель цілепокладання; організаційно-функціональна; інформаційна; ресурсна; бюджетна; процесна; матрична; компетентнісна бізнес-модель; бізнес-моделі: на основі запропонованих рішень споживачів; на основі піраміди продукції; на основі мультикомпонентної системи; комутуючого типу; тимчасового типу; блокбастерного типу; багатощарового прибутку; виробничого типу; від загальної спеціалізації; на основі початково створеної бази споживачів; від установлення фактичного стандарту; на основі бренду; на основі випуску спеціалізованої

продукції; на основі місцевого лідерства; на основі трансакційних масштабів; на основі заняття провідної позиції у ланцюгу цінності, на основі циклічності попиту та пропозиції; на основі післяпродажних послуг; на основі нових продуктів; на основі відносної частки ринку; на основі кривої накопичення досвіду; на основі структури бізнесу із низькими витратами та інші [3].

ЛІТЕРАТУРА:

1. Osterwalder Alex. What is a Business Model. URL: <https://surli.cc/ymguge>.
2. Бізнес-модель. URL: <https://surl.li/mvuukd>.
3. Ненно І.М. Систематизація наукових підходів до класифікації бізнес-моделей підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2 (61). С. 89-100. URL: <https://salo.li/cb0037F>.

ВПРОВАДЖЕННЯ SCALED AGILE FRAMEWORK (SAFE) ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ВИКЛИКІВ

М.С. Ступаченко,

С.В. Бурлуцька, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

У сучасному динамічному бізнес-середовищі масштабні організації все частіше стикаються з управлінськими викликами, затримками у виведенні продуктів на ринок, слабкою комунікацією між підрозділами та обмеженою гнучкістю. Традиційні гнучкі підходи до управління масштабними проектами виявляються малоефективними в умовах складних систем формувань. У цьому контексті впровадження Scaled Agile Framework (SAFe) стало перспективним напрямом подолання сучасних управлінських викликів задля забезпечення адаптивного масштабування гнучких практик і підвищення організаційної ефективності.

У результаті дослідження, останніх публікацій у сфері успішних практик імплементації фрейворків у проектному менеджменті встановлено, що впровадження Scaled Agile Framework (SAFe) в організаційних структурах холдінгового типу позитивно впливає на успішність управлінських рішень. Так, у науковому дослідженні Carilli James F. [1] доведено, що SAFe сприяє покращенню управлінських рішень, продуктивній взаємодії між бізнесом та ІТ, підвищенню якості програмного забезпечення, пришвидшенню постачання функціоналу, а також зниженню витрат і ризиків. Перехід до SAFe призвів до змін у системі метрик – від бюджетно-орієнтованих до ціннісно-орієнтованих.

Офіційні матеріали компанії Scaled Agile, Inc. демонструють гнучку архітектуру SAFe, яка дозволяє масштабувати Lean-Agile практики на рівень крупних підприємств, включаючи рівні програми, великого рішення та портфеля. Модель алгоритму імплементації складається з 12 процесних етапів, механізму синхронізації, ціннісних потоків, ART (Agile Release Trains) і ролей в організації [2].

Провідний сколяр Gustavsson Tomas встановив, що SAFe значно підвищує прозорість, планування та міжкомандну координацію. Проте автономія команд у прийнятті рішень (особливо щодо backlog refinement) помітно знижується, що створює управлінські дилеми в балансі між координацією та самостійністю [3].

Оке Oviemuno Anthony робить акцент на ролі SAFe у гармонізації командної роботи через три ключові елементи: кооперацію, комунікацію та координацію. Автори пропонують модель «middle-out», яка поєднує стратегічне бачення топменеджменту з тактичними ініціативами команд [4].

Емпіричні дослідження Abheeshta Putta довели, що основні мотиви впровадження SAFe включали: скорочення time-to-market, покращення прозорості процесів і координацію між підрозділами. Головним викликом науковець зазначив складність узгодження ART із value streams та збереження традиційних ролей проектних менеджерів, що призводило до дублювання функцій і конфлікту пріоритетів [5].

У дослідженні Joschka A. Hüllmann про SAFe у безпековій і регульованій індустрії виявлено чотири групи викликів: організаційні, поведінкові, технологічні та регуляторні. Ефективним рішенням стали гібридні моделі управління – поєднання SAFe з етапним контролем з акцентом на активне інвестування в професійне навчання персоналу. Це демонструє здатність SAFe адаптуватися до специфіки високоризикованих середовищ [6].

Вивчення досвіду провідних світових наукових шкіл показало, що впровадження SAFe ефективно вирішує ключові управлінські проблеми у складних організаційних структурах: покращує стратегічне узгодження, скорочує time-to-market, підвищує прозорість, якість і продуктивність проектного менеджменту [1; 2; 5]. SAFe забезпечує скоординовану роботу команд через ART, PI-планування та Lean-Agile принципи. Це сприяє узгодженню цілей, скороченню втрат і кращому реагуванню на зміни. Серед викликів – зниження автономії команд [3], збереження старих ролей і структур [5], часткове чи формальне впровадження [4], а також складність застосування SAFe у регульованих галузях [6]. Окремо варто відзначити труднощі в узгодженні ART з реальними value streams, що призводить до розмиття відповідальності та зниження ефективності трансформації [5; 6]. У цілому, SAFe має високий трансформаційний потенціал, але вимагає глибоких змін у структурі, корпоративній культурі та управлінні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Carilli J.F. The perceived effectiveness of the Scaled Agile Framework® in software development organizations: дис. ... PhD: 61.09 – Technology Management / James F. Carilli. Indiana State University, 2021. 220 с. URL: <https://scholars.indianastate.edu/etds/20>.

2. Scaled Agile, Inc. SAFe Explained: Succeeding with Lean and Agile at Scale: електрон. кн. Boulder, Colorado: Scaled Agile, Inc., 2025. 32 с. URL: <https://scaledagileframework.com>.

3. Gustavsson T., Berntzen M., Stray V. Changes to team autonomy in large-scale software development: A multiple case study of Scaled Agile Framework (SAFe)

implementations. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2022. Т. 10, № 1. С. 23-41. URL: <https://doi.org/10.12821/ijispm100102>.

4. Anthony O.O., Awoeyo O.M., Alamu A.S. Driving organizational effectiveness: Implementing SAFe Agile Framework for team alignment in large organisations. *Recent Research Reviews Journal*. 2024. Т. 3, № 1. С. 19-29. URL: <https://doi.org/10.36548/rrrj.2024.1.002>.

5. Putta A., Paasivaara M., Lassenius C. SAFe transformation in a large financial corporation. *Empirical Software Engineering*. 2023. Т. 29, № 27. С. 1-34. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-023-10420-w>.

6. Hüllmann J.A., Kimathi K., Weritz P. Large-scale agile project management in safety-critical industries: A case study on challenges and solutions. *Information Systems Management*. 2024. С. 1-15. URL: <https://doi.org/10.1080/10580530.2024.2349886>.

КРЕАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ PR У МАРКЕТИНГУ

С.В. Ткачук, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Сучасний PR є невід'ємною частиною маркетингу і, окрім класичних інструментів, включає новітній інструментарій, який знаходиться на межі партизанського маркетингу, нативної реклами та впливу на громадську думку.

До класичного інструментарію PR належать прес-релізи, прес-конференції, публічні виступи та інтерв'ю, аналітичні та іміджеві матеріали у ЗМІ, довгострокові медіа-відносини, благодійність і спонсорство, участь у виставках, форумах і конференціях тощо. Обов'язковим інструментом є також антикризовий піар. Сучасні інструменти нараховують безліч нетипових напрямів, зокрема Ambient-маркетинг та Stealth-маркетинг, Ambush-маркетинг, Viral-маркетинг, Buzz-маркетинг, Grassroots-маркетинг, Street-маркетинг, Product placement, Івент-маркетинг та Інфлюенсер-маркетинг тощо.

Ambient- та Stealth-маркетинг мають ряд переваг і дозволяють навіть невеликим бізнесам конкурувати на ринку. Характерними рисами цього напрямку є невеликі фінансові витрати, нестандартні ідеї, психологічний вплив на конкретну цільову аудиторію, швидкий результат, однократність, доступність. Цей вид промоції спрямований на конкретну цільову аудиторію, тому вимагає вивчення її інтересів, потреб і схильностей. З урахуванням цього потрібно впроваджувати методи психологічного впливу, щоб підштовхнути потенційних клієнтів до здійснення покупки. Ще однією особливістю є те, що один метод такого маркетингу буде ефективним лише один раз, тому повторно використовувати такий же метод одній компанії немає сенсу. Він уже не буде оригінальним, а відповідно і не приверне належної уваги. Одним із прикладів застосування цього інструменту піару для харчових брендів може слугувати маркетингова кампанія «Folgers Coffee», у межах якої бренд розмістив якісне

об'ємне зображення чашки запашної кави (вид згори) на каналізаційному люку. В холодну пору року, на яку і припадала ця кампанія, із люків йшла пара, що справляло враження гарячої кави [1].

Ambush-маркетинг є формою асоціативного маркетингу, яка використовується організацією для отримання прибутку від обізнаності, уваги, гудвілу та інших переваг, створених зв'язком із певною подією, при відсутності прямого зв'язку бренду та події. Часто це робиться не явно, приховано. Наприклад, під час Олімпійських ігор у Лондоні 2012 року виробник взуття «Nike» створив ролики «знайди свою велич», у яких були представлені спортсмени з кількох міст (але не показуючи справжній Лондон і не згадуючи Олімпійські ігри). Це мало на меті створити міцну асоціацію між Олімпійськими іграми в Лондоні та «Nike» [3].

Viral-маркетинг описує будь-яку стратегію, яка заохочує людей передавати маркетингове повідомлення іншим (часто через онлайн-платформи соціальних медіа), створюючи потенціал експоненціального (надшвидкого) зростання охоплення та впливу повідомлення. Часто цей вид піару застосовується через соцмережі. Зокрема, це можуть бути фірмова реклама з хештегами у формі челленджів, TikTok Branded Effects тощо [2]. Ці інструменти допомагають створити швидко вірусне розповсюдження інформації про бренд. У якості прийомів Viral-маркетингу можуть застосовуватися меми, короткі вірусні ролики, інтерактивні рекламні кампанії, тьюторіали, акції та конкурси тощо.

Buzz-маркетинг передбачає привернення уваги до бренду через спірні та неоднозначні меседжі. Такий підхід має великий ризик натрапити на нерозуміння та негативні відгуки аудиторії, тому важливо завжди ретельно зважувати всі за та проти. Інструментами можуть слугувати табу, секретні, скандальні та веселі прийоми, примітні і нестандартні засоби. Прикладом може бути бренд «Camel» з рекламною кампанією «Верблюди йдуть» [3].

Grassroots-маркетинг (з англійської «grass roots» – «коріння трави») передбачає застосування принципу цілеспрямованого націлювання на вузькоспеціалізовану групу людей у спробі переконати цю групу поширювати повідомлення органічно. Характерними рисами Grassroots-маркетингу є орієнтація на нішеву групу відданих клієнтів або лояльних шанувальників, орієнтація на групу осіб, які мають особистий інтерес до справи чи групи, яку фірма підтримує своїм брендом, співпраця з певною неформальною групою людей, щоб допомогти поширити інформацію про свій бізнес і бренд органічно та на особистому рівні. Перевагами цього інструменту є економічність, висока таргетованість, підвищення лояльності до бренду, нативність, органічність, чесні відгуки від цільової аудиторії. Одним із вдалих прикладів застосування емоційного триггеру у межах кампанії Grassroots-маркетингу є захід канадської бюджетною авіакомпанії «WestJet» зі здійснення різдвяних бажань своїх клієнтів. Відео кампанії на YouTube набрало понад 33 мільйони переглядів на той час (і ще 11 мільйонів переглядів з того часу), підкреслюючи силу позитивних емоційних повідомлень і можливості, які пропонують своєчасні або сезонні кампанії [4].

Таким чином, сучасним брендам слід відштовхуватися не лише від класичних PR-інструментів, але й провадити креативні кампанії, що поєднують елементи PR, нативної реклами, івент-маркетингу та формують позитивну думку в широкого кола громадськості.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Коротенко О. Виходь за межі: як працює партизанський маркетинг. *Bazilik.media*. 2020. URL: <https://surl.li/hqodeu>.
2. Носенко С. TikTok Advertising: повний огляд рекламних функцій платформи. *Sendpulse.ua*. 2024. URL: <https://salo.li/58b38DB>.
3. Guerrilla marketing. *Wikipedia*. URL: <https://surl.li/njbkvn>.
4. Shewan D. 7 Powerful Grassroots Marketing Ideas. *Wordstream*. 2023. URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/12/08/grassroots-marketing>.

ЛОГІСТИЧНІ БІЗНЕС-ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

М.П. Турчина, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, конкуренції та невизначеності. За таких умов стратегічний розвиток підприємства неможливо забезпечити лише за допомогою традиційних управлінських підходів. Одним з найефективніших механізмів досягнення стратегічних цілей є впровадження бізнес-проектів, що дозволяє реалізовувати окремі ініціативи у структурованій, контрольованій і ресурсно збалансованій формі.

Бізнес-проект – це цілеспрямована діяльність, яка має обмежені рамки в часі, ресурсах і бюджеті та спрямована на досягнення конкретної мети, що відповідає загальній стратегії підприємства. Він охоплює всі етапи – від ініціації і планування до реалізації та завершення.

На відміну від операційної діяльності, бізнес-проект має інноваційний характер і пов'язаний з трансформацією, розвитком або впровадженням змін. Тому застосування проектного підходу стає актуальним для стратегічного менеджменту.

В умовах високої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та цифрової трансформації логістичні бізнес-проекти набувають особливого значення як дієвий інструмент стратегічного розвитку підприємств. Їх реалізація дозволяє не лише оптимізувати операційну діяльність, а й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу за рахунок підвищення ефективності управління ресурсами, гнучкості ланцюгів постачання та орієнтації на потреби клієнтів.

Логістичний бізнес-проект – це цілеспрямована діяльність підприємства, що передбачає ініціювання, планування, реалізацію та контроль логістичних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей, таких, як зменшення витрат,

підвищення ефективності поставок, цифровізація процесів, інтеграція з партнерами тощо.

Логістичні бізнес-проекти сприяють оптимізації логістичних витрат, що безпосередньо впливає на прибутковість; забезпечують гнучкість і стійкість логістичних систем до зовнішніх викликів; відкривають можливості інноваційного розвитку, включаючи цифрову логістику, зелений ланцюг постачання, е-комерцію; формують внутрішню компетентність підприємства, створюючи системні конкурентні переваги.

Основними напрямками реалізації логістичних бізнес-проектів на підприємстві є:

- 1) автоматизація логістичних процесів: впровадження сучасних ІТ-рішень для управління ланцюгами постачання;
- 2) оптимізація складської логістики: реорганізація складських площ, впровадження систем управління запасами;
- 3) розвиток транспортної логістики: оновлення автопарку, впровадження систем моніторингу транспорту;
- 4) проекти з оптимізації ланцюгів постачання: мережеве планування поставок, координація з партнерами, редизайн маршрутів;
- 5) інтеграція логістики з постачальниками та партнерами: B2B, B2G;
- 6) екологічна логістика: застосування екологічно чистих технологій і зменшення вуглецевого сліду логістичних операцій.

У процесі реалізації будь-який проект проходить через низку ключових стадій. Зупинимося на розгляді основних етапів управління логістичними бізнес-проектами.

1. Ініціація проекту. Проводиться аналіз логістичних потреб, встановлюються цілі, виявляються проблеми.

2. Планування. Розробляються логістичні рішення, обираються постачальники, розробляється фінансовий план, оцінюються ризики.

3. Реалізація. Впроваджуються нові логістичні процеси, відбувається навчання персоналу, налаштування ІТ-систем.

4. Моніторинг і контроль. Відстежуються КРІ, контролюються витрати і терміни, відбувається управління ризиками.

5. Завершення. Проводиться аудит результатів, інтеграція у загальну систему підприємства, підготовка звітності.

Стратегічне управління передбачає довгострокове планування, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей і вибір шляхів їх досягнення. Бізнес-проекти є механізмом реалізації цих стратегічних рішень.

Логістичні бізнес-проекти виступають ефективним інструментом стратегічного розвитку підприємства в умовах трансформації ринку, цифровізації та глобальних викликів. Їх впровадження забезпечує зростання конкурентоспроможності, підвищення операційної ефективності та створення доданої вартості для споживачів і партнерів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Савченко В.Ф. Управління стратегічним розвитком підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 240 с.
2. Кравченко М.І. Бізнес-проект як інструмент управління змінами на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 45-49.
3. Ковалишин С.В. Стратегії розвитку логістичних компаній в умовах глобалізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. № 37. С. 96-104.
4. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук В. Логістичні бізнес-процеси у підприємстві: сутність та види. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 4. С. 118-124.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

А.Ю. Федечко

Львівський торговельно-економічний університет

У сучасній економіці стратегічне управління виробничим підприємством є складним процесом, успіх якого визначається потенціалом використання зовнішніх і внутрішніх ресурсів та можливостей. Необхідно опрацювати інформацію про зовнішнє середовище, сектор ринку та його внутрішню структуру, визначити фактори, які істотно впливатимуть на процеси управління [1]. Дуже важливо вірно сформулювати стратегію, щоб підприємство мало можливість активно розвиватися в обраному напрямі та гнучко адаптуватися до непередбачуваних змін і впливів.

Ми проаналізували процеси формування стратегії менеджменту ТОВ «Екодім» для обґрунтування пропозиції по співпраці з Управлінням охорони історичного середовища Львівської міської ради щодо проекту «Ремонтно-реставраційні роботи пам'яток архітектури». Формування стратегії менеджменту підприємства ґрунтується на методології стратегічного планування [2] і передбачає визначення умов довгострокового планування, систематизації та попередньої формалізації виконання перспективних завдань, спрямованих на розробку, організацію і виконання стратегічного проекту. Відповідно, фахівець з маркетингу зібрав і проаналізував інформацію, яка дозволила сформулювати бачення взаємодії із Львівською міською радою.

У Львові зареєстровані 2422 пам'ятки архітектури [3]. Деякі з них датовані XIII та XIV століттями, але для того, щоб споруда так довго служила людям, їй потрібні постійний догляд і реставрація. При управлінні охорони історичного середовища працює науково-консультативна рада, що складається з провідних науковців у галузі реставрації і збереження культурної спадщини та представників громадських організацій. Усі важливі питання щодо збереження об'єктів всесвітньої спадщини ЮНЕСКО, проекти нового будівництва чи важливих

реставраційних робіт розглядаються на засіданнях цієї ради. Договори з підрядниками укладаються на кожний об'єкт окремо в електронній системі публічних закупівель Prozorro, де оголошується тендер з урахуванням попередньо розробленої проєктно-кошторисної документації.

Наступним кроком формування стратегії має бути розрахунок і аналіз показників інвестиційної конкуренції зовнішнього середовища [2] та оцінки власної інвестиційної привабливості ТОВ «Еко-дім». На користь компанії свідчить той факт, що компанія вже має позитивний досвід взаємодії з державними та комунальними структурами через електронну платформу Prozorro, зокрема у грудні 2024 року було укладено тендерний договір на доставку і монтаж металопластикових вікон на загальну суму 34,5 тис. грн з однією із сільських рад Львівської області. З іншого боку, такого роду будівельні роботи належать до основного виду діяльності компанії, натомість новий проєкт передбачає абсолютно інший тип ремонтно-будівельних робіт, якість має відповідати міжнародним вимогам ЮНЕСКО до збереження культурної спадщини та буде контролюватися як Управлінням охорони історичного середовища, так і представниками громадськості та мешканцями відповідних будівель, які за умовою мають бути співінвесторами такого проєкту.

Окрім того, такий проєкт потребуватиме значних капіталовкладень. Наприклад, вартість до першого порогового пониження (узгоджене зменшення вартості без зміни обсягів та якості) за проєктом ремонтно-реставраційних робіт фасадів будинку-пам'ятки архітектури національного значення по вул. Вірменській, 21 становила у 2021 році майже 1,4 млн грн.

Третій кроком на шляху формування стратегії має стати оцінка організаційних можливостей ТОВ «Еко-дім» здійснити такий масштабний інноваційно-інвестиційний проєкт. Тендерні вимоги за аналогічними проєктами свідчать, що компанія має надати замовнику пакет документів, що містить: технічну специфікацію, статут, проєкт договору, ліцензії, інформацію про наявне обладнання та матеріально-технічну базу, документи, що підтверджують повноваження посадової особи, договір оренди складу, оренди офісу, довідки про субпідрядників, про наявність працівників, про захист економічної конкуренції, про відсутність заборгованостей та про аналогічні договори.

Чіткий перелік значно полегшує акумуляцію потрібної інформації, яку слід підготувати для розгляду Управлінням охорони історичного середовища. Відповідно, керівник ТОВ «Еко-дім» має чітко оцінити власні можливості у конкурентній боротьбі з підприємствами-аналогами саме за цими параметрами. Оскільки компанія давно зарекомендувала себе на ринку як компетентного і надійного партнера, а освітній і компетентнісний рівень працівників цілком відповідає попереднім умовам, можна зробити проміжний висновок про конкурентну ситуацію для розвитку проєкту як найбільш сприятливу.

У процесі формування стратегії менеджменту найбільш доцільно застосувати ієрархічний підхід до вибору інструментів реалізації розвитку проєкту і розподілити план за рівнями управління та взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Пропонуємо використовувати в цьому випадку класичну, добре

zareкомендовану чотирьохрівневу схему формування стратегії, що містить генеральну (конкурентну), інвестиційну, функціональну та операційну стратегії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бутенко О.П., Чупир О.М., Коробко К.П. Основи концепції маркетингового менеджменту для будівельних підприємств. *Науковий вісник будівництва*. 2021. № 105 (3). С. 259-264.

2. Лівощко Т. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства за ESG-критеріями. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 1. С. 314. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-8>.

3. Проекти управління охорони історичного середовища. Львівська міська рада. 2025. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/offices/ofis-okhorony-kulturnoi-spadshchynu/>.

Науковий керівник – д-р екон. наук Ю.І. Турянський

ПЕРЕХІД ВІД ГУМАНІТАРНОЇ ДО СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ

О.С. Харін

Національний університет харчових технологій

Протягом усього процесу управління кризою та під час гуманітарних операцій логістика відіграє ключову роль у мобілізаційній діяльності, виступаючи як міст між готовністю до катастроф і реагуванням на них.

На відміну від економічної логістики, вартісний аспект є другорядним, оскільки здоров'я та життя людей є ціннішими за витрати на рятувальні операції. Якщо врахувати більш ширший контекст, однією з основних функцій цієї концепції є підтримка громади у процесі створення власної інфраструктури, яка може допомогти людям з групи ризику катастрофи. Більше того, принциповим у такій ситуації є – дозволити громадам вести самопомогу.

Гуманітарна логістика стає все більш популярною проблемою, яку слід розглядати на трьох рівнях:

1) як кризову логістику, яка враховує в даному випадку суб'єктивну функцію, що призводить до сприйняття її як самостійного напрямку, який займається обробкою фізичних процесів у кризових ситуаціях;

2) як підтримку в кризових ситуаціях, тобто прямий захист здоров'я та життя постраждалого населення, охорону навколишнього середовища, майна на території катастроф, підтримуючи відповідні органи управління та служби і команди порятунку;

3) як матеріально-технічну підтримку в кризових ситуаціях, що часто ідентифікується з матеріально-технічним забезпеченням під час кризових ситуацій, але це вужче поняття, пов'язане з безпосереднім наданням логістичних

послуг у центрі ситуації кризи під час усунення втрат і негативних наслідків, що виникли під час кризового стану.

Таблиця 1

Розвиток визначень гуманітарної логістики

Автор	Визначення
Liu і Xie (2017, Китай)	Гуманітарна логістика – це процес планування, організації і контролю ресурсів для надання допомоги людям постраждалим від катастроф.
Pokusa і Duczmal (2009, Польща)	Гуманітарна логістика – концепція управління потоками товарів та послуг та пов'язаної з ними інформації – з моменту їх появи або придбання до поставки готової продукції та послуг та/або переміщення людей до тих товарів і послуг (Катріна, Новий Орлеан), які їм потрібні у сенсі планування, організації та реалізації процесів та контролю, заснована на комплексному підході до цієї діяльності. В сенсі дотримання гуманітарних принципів, тобто: гуманність, нейтралітет, неупередженість і незалежність.
Kovács і Spens (2007, Фінляндія)	Гуманітарна логістика спрямована на організацію факторів формування ланцюгів поставок і підготовка списку їх основних атрибутів (наприклад, гнучкість, спритність, організаційна відповідність). Стратегії та схеми управління ланцюгом поставок, важливих аналітичних методів, необхідних для вивчення елементарних питань ланцюга формування запасів.
Nogueira, Gonçalves і Novaes (2007, Іспанія)	Гуманітарна логістика – це процеси, які мобілізують ресурси для надання допомоги спільнотам, які постраждали від стихійних лих або складних катастроф. Швидка реакція важлива, уникаючи марних витрат, та організація найкращої можливої допомоги в обмеженому обсязі бюджету.
Schwarz (2012, Німеччина)	Гуманітарна логістична діяльність зосереджена на співпраці для розвитку, підтримки населення в довгостроковій перспективі з метою постійного самозабезпечення населення (відновлення), досягнення тривалого поліпшення умов життя, при цьому зниження ризику майбутніх катастроф шляхом впровадження профілактичних заходів.
Thomas (2013, США)	Гуманітарна логістика належить до процесів і систем залучення та мобілізації людей, ресурсів, навичок та знань, щоб допомогти людям, особливо вразливим до стихійних лих та складних кризових ситуацій. Гуманітарна логістика охоплює низку діяльностей, включаючи постачання, транспортування, відстеження, митне оформлення, місцевий транспорт, складування та т. зв. доставка останньої милі, тобто забезпечення ефективного транспортування на останній милі етапу доставки одержувачу (потерпілим).

Джерело: укладено за даними [1-6]

Ми пропонуємо власне визначення у більш узагальненому суспільно орієнтованому підході: *соціально-відповідальна логістика* – це інструмент забезпечення оптимального функціонування суспільства, що дозволяє швидко та ефективно реагувати на потреби в надзвичайних ситуаціях, горизонт дії якої поширюється від громади, регіону, галузі, країни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Liu J., Xie K. Emergency materials transportation model in disasters based on dynamic programming and ant colony optimization. *Kybernetes*. 2017. № 4. P. 656-671.

2. Pokusa T., Duczmal M. Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole. 2009. S. 14.

3. Kovács G., Spens K.M. Humanitarian Logistics in Disaster Relief Operations. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 2007. № 37 (2). P. 107-109.

4. Nogueira C.W., Gonçalves M.B., Novaes A. Logística humanitária e logística empresarial: relações, conceitos e desafios. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. S. 2.

5. Schwarz J.R. Humanitäre Logistik für die Versorgungsproblematik in Subsahara-Afrika – Aufbau von Logistikkapazität durch Wissenstransfer. Berlin. 2012. S. 66-69.

6. Thomas A. Humanitarian Logistics: Enabling Disaster Response. Fritz Institute, San Francisco. 2013. P. 3.

Науковий керівник – д-р екон. наук Т.В. Березянюк

ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОПТИМІЗАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

М.О. Цап

Львівський торговельно-економічний університет

Менеджмент ТзОВ «Солодкий Дім» – малого підприємства, яке спеціалізується на виробництві кондитерської продукції та її реалізації через мережу власних кав'ярень, являє собою складну багаторівневу систему. Товариство достатньо стабільно функціонує у зайнятій ринковій ніші, однак перебуває в зоні ризику через загрози конкурентного тиску. В якості основного способу конкурентної боротьби використовуються інструменти цінової і нецінової конкуренції, а для подолання викликів війни було дещо оновлено стратегію, що дозволило зменшити потенційні ризики.

Умовою та гарантією збереження ринкових позицій і успішного розвитку підприємств малого бізнесу є забезпечення фінансової стабільності. Якщо підприємство проявляє фінансову стійкість, воно може протидіяти несподіваним змінам ринкової кон'юнктури. Тим не менше, ТзОВ «Солодкий Дім» приділяє недостатньо уваги питанню забезпечення фінансової стабільності, що нівелює інші управлінські дії, спрямовані на зниження ризиків.

Для покращення результативності діяльності пропонуємо запровадити в управлінську практику ТзОВ «Солодкий дім» оптимізаційний управлінський інструмент функціонально-вартісного аналізу, який дозволяє здійснювати комплексне дослідження менеджменту через взаємопов'язаний розгляд функцій, властивостей, якостей створюваних об'єктів, товарів і витрат на забезпечення цих функцій. Цей метод доцільно використовувати для покращення управління ціноутворенням і забезпеченням якості продукції та послуг з обслуговування споживачів, адже в його основу покладено використання функцій і ресурсів.

Оскільки функціонально-вартісний аналіз розроблений як операційно-орієнтована альтернатива традиційним підходам до фінансового управління, його запровадження дозволить:

- чіткіше визначити проблемні зони управління підприємством;
- визначити собівартість усіх процесів (маркетинг, виробництво продукції і надання послуг, менеджмент якості тощо);
- обґрунтувати вибір раціональних технологій управління;
- визначити необхідність оптимізації окремих функцій у структурних підрозділах для забезпечення кращої якості продукції;
- проаналізувати функціональні витрати для пошуку джерел економії;
- порівняти альтернативні варіанти зниження витрат виробництва, збуту та управління [1].

Для досягнення ефективних результатів важливо, щоб функціонально-вартісний аналіз виконувався в чіткій послідовності за такими етапами: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний.

Основні завдання підготовчого етапу – вибір об'єкта аналізу з відповідним техніко-економічним обґрунтуванням, визначення завдань, термінів проведення і виконавців, навчання фахівців, підготовка необхідних інформаційних матеріалів [3]. На цьому ж етапі складається та обговорюється план проведення аналізу. Робоча група формулює мету, узгоджує методологію щодо вирішення певних проблем.

Інформаційний етап спрямований на збір, систематизацію та всебічне вивчення інформації про процеси, витрати, структурну модель об'єкта.

Завданням аналітичного етапу є аналіз функцій і витрат в цілому та за складовими елементами. Його основним призначенням є висунення ідей і варіантів вирішення для вдосконалення об'єкта.

Творчий етап включає розробку варіантів поліпшення об'єкта, обговорення пропозицій і відбір найбільш привабливих, а також їх систематизацію. Найпоширенішим методом генерації ідей виступає комбінування попередніх знань і досвіду.

Під час дослідницького етапу відбираються найбільш раціональні варіанти. Їх попередньо оцінюють спільно з фахівцями по кожному напрямку реалізації, ранжують і відбирають для розгляду на наступному рекомендаційному етапі. Він включає проведення експертизи, подання рекомендацій, складання техніко-економічних розрахунків та плану-графіка впровадження [2, с. 46].

Отже, хоча фінансово-економічні аспекти менеджменту безпосередньо не стосуються технологічних процесів, якість роботи у фінансовому і обліковому питаннях дуже впливають на рівень управління процесами приймання та реалізації товарів. Основні концепції методики аудиту товарних ресурсів дозволять ТзОВ «Солодкий Дім» удосконалити управління торгово-технологічними процесами.

Вважаємо, що для удосконалення стратегічного менеджменту комерційній службі необхідно звернути увагу на дотримання специфічних стандартів і правил,

пов'язаних з асортиментом, принципами організації контактів зі стейкхолдерами, підтримкою запасів. Зокрема, у процесі управління асортиментом слід враховувати коливання попиту у сезонні і святкові періоди. Важливим маркетинговим заходом вважаємо правила розміщення і викладки продукції товариства у торгових організаціях. Це дозволить якісніше планувати обсяги виробництва за кількістю та видами і, можливо, навіть наштовхне керівника підприємства на ідеї щодо розширення бізнесу, певних продуктових чи маркетингових новацій, що позитивно вплине на загальну результативність господарської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Колодійчук В. Функціонально-вартісний аналіз у системі управління логістичними витратами в агробізнесі. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: Матеріали VI міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 27-28 березня 2024 року). Львів: ЛНУП, 2024. С. 368-370.
2. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
3. Badejo O., Ierapetritou M. Integrating tactical planning, operational planning and scheduling using data-driven feasibility analysis. *Computers & Chemical Engineering*. 2022. Vol. 161. URL: <https://doi.org/10.1016.2022.107759>.

Науковий керівник – д-р екон. наук І.І. Свидрук

ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО ВИРОБНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Н.М. Чеснік, канд. екон. наук
ВСП «Вінницький фаховий коледж НУХТ»

Циркулярна економіка в нинішніх умовах глобального розвитку стає важливою та головною складовою сучасного менеджменту. Вона передбачає зниження залежності від первинних ресурсів, а також повторне використання матеріалів, переробку та відновлення їх з метою досягнення сталого виробництва.

Перехід до циркулярної економіки змінює не лише технології, а й систему менеджменту підприємств. Такий підхід вимагає від менеджерів мислити екологічно, стратегічно та інноваційно.

Принципи циркулярної економіки включають 10 R, зазначених на рис. 1.

Операційний менеджмент з урахуванням принципів і засад циркулярної економіки передбачає трансформацію традиційних функцій управління, адаптуючи їх до принципів екологічного та сталого використання ресурсів.

Охарактеризуємо функції менеджменту з урахуванням принципів циркулярної економіки.

1. Refuse	→ Відмова від продукту або шкідливих матеріалів, пошук альтернатив
2. Rethink	→ Переосмислення потреби у використанні продукту
3. Reduce	→ Зменшення використання ресурсів
4. Reuse	→ Повторне використання після модифікацій
5. Repair	→ Ремонт і технічне обслуговування
6. Refurbish	→ Відновлення старих продуктів
7. Remanufacture	→ Повторне виробництво з частин старих виробів
8. Repurpose	→ Зміна функціонального призначення
9. Recycle	→ Переробка для створення нових матеріалів
10. Recover	→ Відновлення енергії через спалювання

Рис. 1. Принципи циркулярної економіки [1, с. 9]

1. Планування є стратегічно важливим і передбачає прогнозування та проектування замкнених циклів виробництва і споживання. Планування включає не лише вибір сировини та матеріалів, комплектуючих для виробництва, котрі можна повторно використати чи переробити, а також важливим є те, що готові товари можна було б ремонтувати, розібрати за необхідності та відновити за потреби. Функція планування також має включати прогнозування відходів виробництва, зокрема їх обсягів, складу, структури, і визначення шляхів їх рециркуляції.

2. Організація як функція менеджменту з урахуванням принципів циркулярної економіки вимагає інтегрування нових процесів в існуючі виробничі процеси. Також функція організації включає формування відділів, що відповідатимуть за повторне використання матеріалів, рециркулювання, збір і переробку відходів.

3. Мотивація персоналу в операційному менеджменті, враховуючи принципи циркулярної економіки, формується на свідомому розумінні персоналом принципів сталого розвитку суспільства та залученні працівників до ресурсозберігаючого і більш чистого виробництва. Для підвищення мотивації працівників необхідно впроваджувати інформування про завдання та цілі циркулярної економіки, курси підвищення кваліфікації, також важливим є створення ефективної системи заохочення працівників за внесок у зменшення відходів виробництва та підвищення ресурсоефективності виробництва.

4. Функція контролю передбачає розробку ключових показників для перевірки ефективності функціонування циркулярної економіки та досягнення цілей сталого розвитку. Зокрема, важливими показниками є: коефіцієнт

ресурсоефективності, що відображає обсяг виробленої продукції на одиницю використаних ресурсів; відсоток перероблених відходів у загальному обсязі утворених відходів; частка вторинної сировини у виробничому процесі, а також показники, що характеризують довговічність продукту та можливість його повторного використання, відновлення. Крім того, важливими є показники, що відображають зменшення споживання первинних ресурсів та зниження рівня забруднення навколишнього середовища.

Процес впровадження циркулярної економіки у менеджмент підприємства може супроводжуватися низкою бар'єрів, серед яких високі початкові витрати та відсутність чіткого правового регулювання є ключовими перешкодами [2]. Подолання цих проблем вимагає державної підтримки, розвитку відповідних технологій і зміни парадигми бізнесу в напрямку сталого розвитку.

Отже, менеджмент відіграє ключову роль у трансформації підприємства в умовах циркулярної економіки. Успішні управлінські рішення дозволяють не лише знижувати витрати, але й забезпечують конкурентні переваги в новій реальності сталого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. № 1 (9). С. 9-23.
2. Злотнік М.Л., Мельник О.Г. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/317/311> (дата звернення: 12.04.2025).

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО СКЛАДСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Н.М. Чеснік, канд. екон. наук,
Л.А. Струс

ВСП «Вінницький фаховий коледж НУХТ»

Сталий розвиток у призмі сучасної організації виробництва є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної діяльності підприємств, екологічної відповідальності, соціальної спрямованості та економічної стійкості держави. Впровадження ресурсозберігаючих технологій, забезпечення більш чистого виробництва, зменшення величини відходів, викидів, стоків, використання енергоощадних технологій і дотримання всіх аспектів безпечних умов праці є ключовими векторами сталого виробництва.

Складське господарство є важливим аспектом економічної діяльності підприємств, оскільки є ключовим у ланцюгах постачань і забезпечує ефективне зберігання, обробку і транспортування сировини, матеріалів і готової продукції. Склади є необхідними для організації безперебійного виробничого процесу і вчасного постачання на ринок продукції. Ефективне складське обслуговування забезпечує швидке реагування на потреби споживачів та сприяє підтримці

необхідного рівня запасів. Складське господарство забезпечує безперервний рух товарів через ланцюг постачань, а також забезпечує оптимізацію використання ресурсів, підвищує ефективність управління запасами і знижує витрати на логістику [1]. Раціональна організація складського господарства дозволяє оптимізувати витрати, підвищуючи ефективність діяльності підприємства та забезпечуючи економічний розвиток країни.

Актуальним, на нашу думку, може бути підхід до управління складським господарством, що включає мінімізацію негативного впливу на довкілля; при цьому такий підхід передбачає одночасне зниження витрат і підвищення ефективності. Цілком логічно його можна назвати сталим складським господарством.

Ключові аспекти сталого складського господарства наведені на рис. 1.

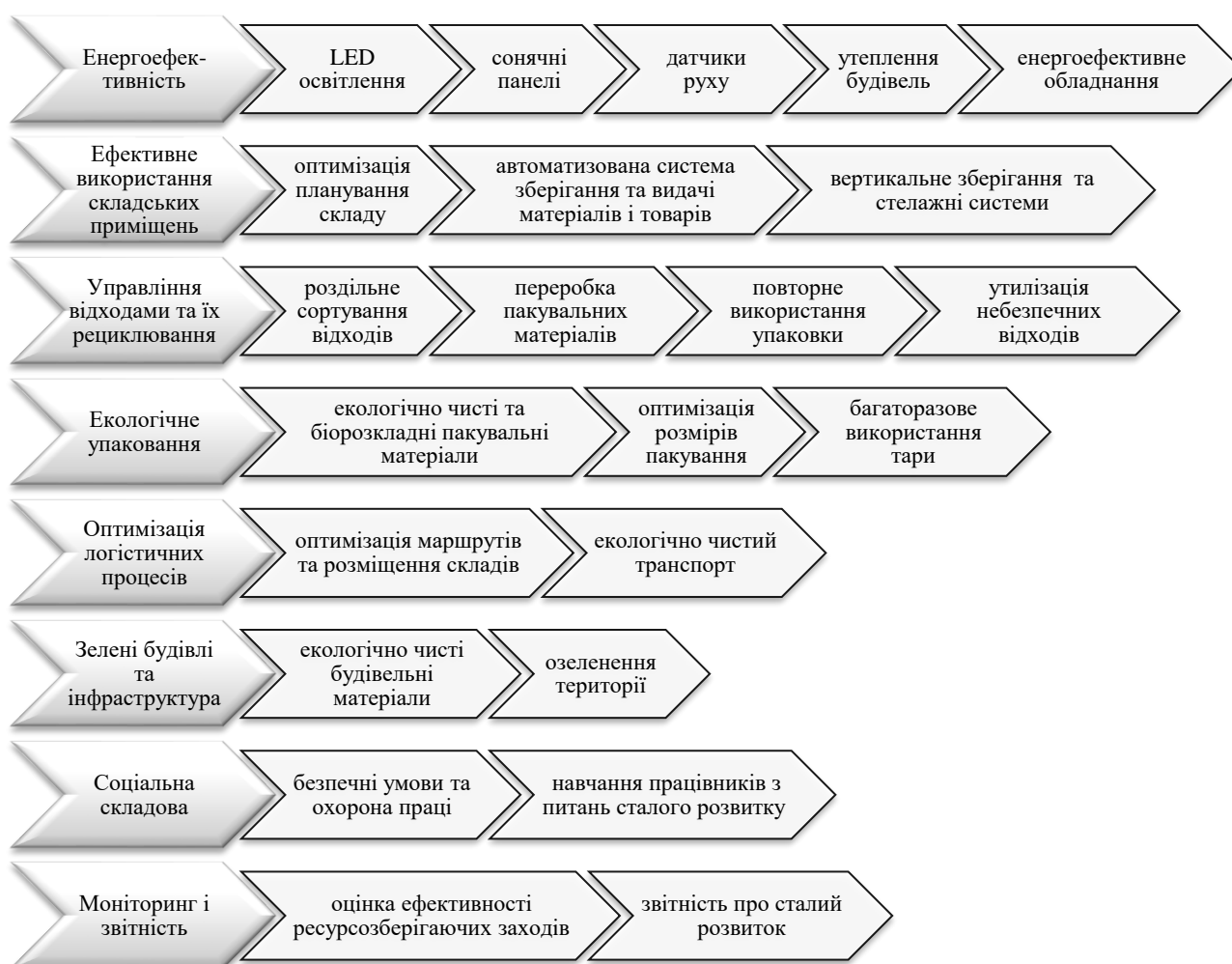


Рис. 1. Ключові аспекти сталого складського господарства

Джерело: згруповано авторами на основі [1; 2; 3]

Складське господарство є не лише екологічною ініціативою, а й стратегічним напрямом сталого розвитку сучасного підприємства. Впровадження сталого складського господарства передбачає раціональне використання ресурсів, зниження витрат, зміцнення іміджу підприємства та забезпечення соціальної складової.

Таким чином, в умовах підвищених екологічних вимог суспільства та глобалізації економічних процесів, розвиток сталого складського господарства є необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та досягнення довгострокового успіху.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Рудаченко О.О, Медведєв Д.О, Коротенко В.А. Удосконалення процесів управління та організації складським господарством суб'єктів підприємництва. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01-28 лютого 2025 р. / [редкол.: О.В. Димченко, О.О. Рудаченко, П.Т. Бубенко]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2025. 257 с. С. 26-27. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/67924/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202025.pdf#page=26> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Дашкевич Є.О. Проблеми забезпечення ефективності складського господарства в умовах економічної нестабільності. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317667> (дата звернення: 11.04.2025).
3. Лукеча М., Микуланинець С. Шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. 2024. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11423/3/Ways_to_increase_the_efficiency_of_the_logistics_activity_of_the_enterprise.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ЕЛІТИ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

О.О. Шешлюк

Національний університет харчових технологій

Харчова промисловість України є однією з провідних галузей економіки, яка має позитивне сальдо зовнішньої торгівлі завдяки експорту харчової продукції, зокрема соняшникової олії, морозива, кондитерських і шоколадних виробів, борошна, круп, цукру тощо, яке склало у 2024 році 16 968 млн дол. США, або 52,6% від загального товарообігу проти 14 896 млн дол. США у 2023 році, або 51,7% [1].

У той же час у харчовій промисловості України вже сформовано виробничу еліту, яка включає великі агрохолдинги з виробництвом сільськогосподарської продукції, її переробкою на продукцію з доданою вартістю та подальшим експортом.

Навіть під час повномасштабного вторгнення росії в Україну суттєвих змін серед провідних виробників та експортерів харчової продукції не відбулося. Так, NEWFOOD та Forbes склали рейтинг найбільших компаній з виробництва харчових продуктів в Україні, критеріями для рейтингу були обсяг доходу та чистого прибутку, чисельність персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Найбільші компанії України з виробництва харчової продукції [2; 3]

Компанія	2023 рік		6 місяців 2024 року		Кількість працівників, осіб
	Дохід, млрд грн	Чистий прибуток, млрд грн	Дохід, млрд грн	Темп приросту до 6 міс. 2023 року, %	
Kernel	115,4	1,1	77,7	36	11 000
МХП	110,5	5,2	62,8	10	28 000
Roshen	31,9	5,6	15,8	15	9 000
Coca-Cola	13,9	1,6	7,7	16	1 180
McDonald's	12,9	1,3	7,8	44	9 682
Nestlé	12,6	-0,8	8,2	19	3 163
Carlsberg	10,8	1,8	5,8	15	1 323
Оболонь	10,8	1,8	6	14	2 114
Група Щедро	10,5	н/д	6,5	21	2 812
Баядера	10,4	0,1	5,5	29	2 367
Сандора	9,7	0,9	5,8	39	2 407
Група Терра Фуд	9,3	н/д	4,9	13	4 636
Глобино	8	н/д	4,3	15	3 585
Молочний альянс	7,7	0,4	4,3	18	2 420
Перша приватна броварня	6,7	н/д	3,4	7	1 122

Як видно з табл. 1, серед зазначених компаній-лідерів найбільша чисельність персоналу – у корпорацій МХП та Kernel. Зазначені компанії мають не лише найбільший дохід від реалізації харчової продукції власного виробництва, а й є відомими у всьому світі.

У той же час заробітна плата персоналу у харчовій промисловості значно нижча, ніж в інших галузях економіки, – як максимальний розмір, так і погодинна. Так, у березні 2025 року максимальна середньомісячна заробітна плата в харчовій промисловості України склала 17 783 грн, проте середньомісячна заробітна плата в сільському господарстві майже вдвічі вища (32 250 грн) [4]. Можливо, це пов'язано з тим, що в Україні виробництвом сільськогосподарської продукції займаються великі агропромислові корпорації, які не шкодують коштів для мотивації персоналу. Прикладом є компанія Kernel, де заробітна плата рядового працівника – в межах 28 тис. грн на місяць.

При цьому, за інформацією Work.ua, за вакансією «Технолог харчової промисловості» пропонується середньомісячна заробітна плата у 33 500 грн, яка порівняно з березнем 2024 року зросла на 34%. І хоча кількість пропонованих вакансій зменшилася з березня 2024 по березень 2025 року на 4% і склала 58 вакансій проти 63 вакансій у 2024 році [5], все ж зростання пропонованої заробітної плати вказує на нестачу професійних фахівців у галузі.

Хоча за інформацією Державної служби зайнятості станом на 01.03.2025 року [1], для прикладу, у галузі по виробництву олії і тваринних жирів пропонувалося 82 вакансії для 246 безробітних, тобто 3 особи на вакансію, у виробництві м'яса свійської птиці була обернена тенденція: на 159 вакансій

претендували лише 92 безробітних, що зумовлено більш низькою заробітною платою. Адже малі та середні підприємства не можуть запропонувати комфортні умови праці та відповідну матеріальну мотивацію порівняно з великими агрохолдингами.

Погіршилося забезпечення працевлаштування вразливих верств населення через ускладнення процесу створення робочих місць в умовах війни.

Вважаємо, що для якісного формування виробничої еліти у харчовій промисловості України необхідно переглянути умови заробітних плат як провідних фахівців, так і основного виробничого персоналу, що поліпшить конкурентоспроможність галузі на ринку праці. Також необхідно на базі провідних підприємств організувати навчання та підвищення кваліфікації працівників інших харчових підприємств.

Отже, харчова промисловість України в умовах війни є стабільним джерелом надходження валютних коштів завдяки великим провідним підприємствам з виробництва соняшникової олії, борошна, круп, цукру, шоколаду, м'яса птиці та іншої продукції. Проте, основними проблемами харчової промисловості є нестача професійних кадрів, що зумовлено вимушеною міграцією населення через війну і тим, що значна частина чоловіків задіяна в обороні України, а також низькими заробітними платами порівняно з іншими галузями. Заходами щодо вирішення зазначених проблем є збільшення заробітних плат і навчання працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku> (дата звернення: 31.03.2025).

2. Найбільші харчові компанії рейтингу Forbes Ukraine. *NEWFOOD*. URL: <https://newfood.ua/2024/12/04/naubilshi-kharchovi-kompanii-zi-svizhoho-reytynhu-forbes-ukraine/> (дата звернення 31.03.2025).

3. СМАК ПЕРЕМОГИ. Повний рейтинг інноваційних харчових компаній України – 2024. *NEWFOOD*. URL: <https://newfood.ua/2024/12/17/smak-peremohy-rovnyu-reytynh-innovatsiynukh-kharchovykh-kompaniy-ukrainy-2024/> (дата звернення: 31.03.2025).

4. Порівняння зарплат на Jooble. URL: <https://ua.jooble.org/salary> (дата звернення: 31.03.2025).

5. Технолог харчової промисловості: середня зарплата в Україні. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/salary-технолог+харчової+промисловості/> (дата звернення: 31.03.2025).

6. Аналітична та статистична інформація. Державний центр зайнятості. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analitics/68> (дата звернення 31.03.2025).

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Б.В. Шморгун

Національний університет харчових технологій

З початку повномасштабного вторгнення росії в Україну підприємства харчової промисловості опинилися перед безпрецедентними викликами: ненадійні логістичні ланцюги, переміщення виробничих потужностей, дефіцит персоналу, порушення постачання сировини, зростання вартості енергоносіїв. В умовах постійної невизначеності традиційні жорсткі моделі управління втрачають ефективність. Методологія Agile, розроблена для управління програмними проектами в ІТ-індустрії, спрямована на гнучкість, швидке реагування на зміни, самоорганізацію команд і набуває особливої актуальності в нинішній реальності.

Agile – це набір принципів та підходів до управління, орієнтованих на гнучкість, співпрацю, короткі операційні цикли та постійне вдосконалення. На відміну від традиційних підходів, Agile передбачає розподіл великого проекту на менші етапи (спринти) з постійним отриманням зворотного зв'язку та можливістю корекції. Agile-методології – це підходи до управління, які зосереджуються на гнучкості та постійному вдосконаленні процесів. Сильний акцент методології робиться також на ітераційній діяльності, частих циклах зворотного зв'язку та здатності реагувати на зміну вимог.

Основні принципи Agile викладено в «Agile Manifesto», створеному у 2001 році, і включають 4 основні цінності та 12 принципів, які пояснюють реалізацію цих принципів. Найбільш поширені фреймворки цієї методології – Scrum, Kanban та Lean, причому перші два найбільш підходять для харчової промисловості завдяки чіткій візуалізації процесів і можливості швидкого реагування на зміни.

Scrum будується навколо продуктової розробки, і байдуже, скільки проектів припадатиме на одну команду. Всі проекти потрапляють в одну чергу і підпорядковані одному власнику цього продукту. А власник – це не бізнес-аналітик «підвищеної якості» з вищою зарплатнею, це реальна людина, співвласник або інвестор, який реально відчуває відповідальність за успіх або неуспіх продукту на ринку. І задача цієї людини – навчитися декомпонувати проекти, вирівнювати пріоритети так, щоб команда працювала над найнеобхіднішим, найкритичнішим, найтерміновішим, найважливішим [3].

На відміну від Scrum, Kanban не має чіткого визначення залучених ролей і не обмежує час кожного етапу (спринта). Kanban направлений на візуалізацію роботи та організацію безперервного потоку завдань. Основна ідея даного фреймворку – це візуалізація всього обсягу задач та стану їхнього виконання. Кожний наступний етап забезпечує попит на початок реалізації завдань у попередньому етапі. Таким чином, кожний наступний етап «втягує» старт виконання завдань на попередньому етапі реалізації [4].

Для харчової галузі Agile-методологія надає можливості адаптації виробництва до змін, запуску нових продуктів навіть за обмежених ресурсів, оперативного ухвалення рішень, оптимізації логістики (Kanban-дошки), кризового управління (крос-функціональні команди).

Основні бар'єри впровадження Agile – опір змінам, відсутність гнучкого мислення в команд, обмеженість у ІТ-інфраструктурі та недостатній рівень знань про методологію серед управлінців.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Sanjiv A. Managing Agile projects. Prentice Hall PTR, 2005.
2. Швабер К., Сазерленд Д. Посібник зі Скраму, 2020.
3. Чи справді вам потрібні гнучкі методології? Коли і як впроваджувати Agile. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/agile-dou-live/> (access: 11.04.2025).
4. Рантюк І.І. Огляд гнучких методологій в управлінні ІТ проєктами. *Тези доповідей III Всеукраїнської науково-технічної конференції «Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення»*, м. Житомир, 26-27 листопада 2020 р. Житомир: Житомирська політехніка, 2020. С. 141-143. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/141.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
5. Viera N. Agile Methodologies. 16.02.2023. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/791725/Viera_Nicolas.pdf?sequence=5 (access: 11.04.2025).
6. Highsmith J. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/> (access: 11.04.2025).

Науковий керівник – д-р екон. наук С.В. Бурлуцька

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНИХ ЯЄЦЬ В УКРАЇНИ

В.І. Шпакович

Національний університет харчових технологій

Вітчизняне органічне виробництво почалася ще в колгоспі ім. Орджонікідзе з 1978 року. У 1996 році на його базі було зареєстровано перше органічне підприємство – ПП «Агроекологія».

Органічне виробництво має бути натуральним у всьому, воно має на меті турботу про природу, людей і навколишній світ на всіх етапах. Органічні продукти вирощуються в максимально наближених до природних умовах, без використання жодних пестицидів чи хімічних речовин, і щоб це підтвердити, виробники проходять щорічну сертифікацію.

Сьогодні, незважаючи на те, що споживання органічної продукції всередині країни все ще поступається рівню споживання в країнах ЄС, 75% опитаних споживачів в Україні зазначили, що все більше звертають увагу на переваги органічної продукції та готові купувати органічні сертифіковані продукти.

На сьогодні світовий тренд на органічну продукцію не зменшується, органічний ринок перестає бути нішевим, і тому подальша трансформація продовольчих систем і перехід до більш сталих практик агровиробництва скоріше сприятиме подальшому зростанню попиту на органічні харчові продукти [1].

Як свідчать результати досліджень, основними групами вітчизняних органічних продуктів, які споживали у 2023 році, були молочна продукція, овочі та фрукти, круп'яні і зернові вироби, борошно, насіння, яйця [2].

В умовах зростання цін і зниження реальних доходів населення країни для багатьох верств населення єдиним джерелом отримання тваринного білка залишаються курячі яйця. В Україні яйця курячі є харчовим продуктом тваринного походження, який повинен відповідати вимогам законодавства.

Уже зараз Україна входить до групи світових лідерів серед виробників курячих яєць і займає в міжнародному рейтингу 11 місце з часткою близько 1,5% усіх отриманих яєць у світі (у 1990 році – 2,3%).

Нішевим для України може бути і ринок органічних яєць птиці, що може стати активно зростаючим сегментом у наступні 10 років. І хоча на сьогодні органічні яйця поки не входять до ТОП-5 органічних продуктів за кількістю споживання в Україні, однак у Швейцарії саме органічні яйця посідають перше місце за обсягами споживання [3].

Якщо мова йде про органічне птахівництво та виробництво яєць, то органічний статус повинні мати навіть ділянки, де вигулюються кури. Всі корми – тільки органічні. Крім того, за органічним стандартом утримувати птахів можна лише в спеціальних умовах, без кліток, з доступом до відкритих майданчиків (у розрахунку 4 м²/голову), навіть якщо відкрита територія є лише невеликою загородою або закритим двором. На майданчиках повинні бути зелені насадження і укриття від сонця та дощу. При цьому вигульні майданчики потрібно часто змінювати, щоб встигала відростати свіжа зелень та для профілактики паразитів. У середині курника (до 6 курей на 1 м²) повинні бути обладнані місця для відпочинку, при цьому кури повинні вільно переміщуватися всередині курятника з підстилкою, гніздами та природним освітленням щонайменше 8 годин/добу. Тобто птахи отримують все, що для них передбачено природою [3].

Звісно, і користі від органічних продуктів більше, ніж від тих, що виробляються промисловим методом. Органічні яйця містять вищий рівень омега-3 жирних кислот, ніж неорганічні яйця. Ці жири, як відомо, запобігають хронічним захворюванням і зменшують запалення, одночасно сприяючи функціонуванню і росту мозку. Омега-3 також відіграють важливу роль у здоров'ї серця та допомагають знизити рівень холестерину. Тому ринок органічних яєць у 2020 році був найбільшим сегментом ринку органічного птахівництва. На нього припадало \$6 877,6 млн або 54,8% від загального обсягу експорту органічного м'яса та яєць [3].

За прогнозами ФАО, до 2035 року споживання м'яса птиці у світі збільшиться на 65%, яєць – на 50%. Для порівняння: споживання інших видів тваринного білка (риба, свинина, яловичина) за прогнозами збільшиться на 30-35%. Тобто виробникам яєць варто дбати насамперед про переоснащення матеріально-технічної бази, впровадження новітніх технологій для нарощування у перспективі обсягів виробництва. Тому вже сьогодні для птахівництва насамперед є актуальними питаннями впровадження нових і розширення існуючих програм, що передбачають доступне банківське кредитування галузі.

Крім того, птахівники потребують розвитку логістики, спрощення митних процедур та якнайшвидшого відновлення морських перевезень [1].

Ще одним важливим моментом є те, що з 2026 року вітчизняна галузь птахівництва має повністю перейти на європейські вимоги щодо утримання птиці. Фактично повинна відбутися повна заміна технологічного обладнання у 90% виробників яєць [3].

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ринок органічних продуктів перестає бути нішевим. URL: <https://organicinfo.ua/news/organic-no-longer-niche-market/>.
2. Органічне виробництво в Україні. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/organichne-virobnictvo/organichne-virobnictvo-v-ukrayini>.
3. Золоте яєчко: ТОП 4 органічних виробників яєць. URL: <https://brandstory.com.ua/rejtingi/zolote-aecko-top-4-organichnih-virobnikov-aec>.

ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ

Т.В. Якимчук, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Як одну зі схем або як одне з джерел фінансування інвестицій вчені та практики розглядають венчурне (від англ. venture – ризикована справа, ризикувати) фінансування. Останнє передбачає, що інвестори вкладають свій венчурний капітал [1] у стартапи та молоді компанії, як правило, на початкових стадіях їх життєдіяльності, отримуючи частку у статутному фонді чи пакет акцій та прибуток на акціонерний капітал. Така схема фінансування почала використовуватися в Україні на зламі 2010-х років [4] та особливо актуальна для компаній, які на одному з початкових етапів свого функціонування не можуть продемонструвати фінансову стабільність і залучити капітал з більш традиційних джерел.

Інвестувати венчурний капітал можуть як фізичні, так і юридичні особи: венчурні фонди, ангельські чи приватні інвестори та корпоративні венчурні інвестори. У 2021 році журнал Forbes Ukraine назвав найактивніші за кількістю угод венчурні фонди, що були засновані українцями або здійснювали інвестування в український бізнес. Серед них: TA Ventures, Almaz Capital, SMRK, Genesis Investments, Cascade Ventures, GR Capital, Aventures, ICU Venture, CIG, U.Ventures [4], які допомогли реалізувати ряд проєктів. Ті ж проєкти, які нецікаві для венчурних фондів, можуть знайти підтримку у бізнес-ангелів, які вкладають власні кошти та можуть допомогти в управлінні бізнесом. Залучити ангельські інвестиції та знайти бізнес-ангелів можна через асоціації, рефералів, крауфандинг та венчурні платформи (AgelList, FundersClub, 500 Startups та інші [3]).

Венчурне фінансування інвестицій має ряд особливостей. Основні з них – інноваційність і ризиковість. Саме інновації є важливою складовою вкладення венчурного капіталу і саме інновації дозволяють активізувати виробництво

високотехнологічної продукції, розробити та впровадити передові технології, підвищити рівень економічного розвитку країни тощо. У випадку вдалої реалізації подібних проєктів інвесторів очікує потенційно високий прибуток, спрогнозувати який достеменно досить складно, що й породжує більш високий ризик венчурного фінансування порівняно із залученням інших видів капіталу.

Венчурне фінансування в Україні дещо гальмується рядом факторів (недосконала законодавча база, брак джерел венчурного фінансування, науково-інноваційна складова представлених проєктів тощо). Варто відмітити, що попри це до 2022 року спостерігалася тенденція зростання венчурних інвестицій в Україні, а в результаті воєнних дій, інфляції, погіршення інвестиційного клімату загалом було зафіксовано суттєве зниження вкладення венчурного капіталу у 2022 році в порівнянні з попереднім періодом. Відповідно, з того часу інвестори мали можливість переосмислити свої цілі, серед яких підтримка інноваційних проєктів, максимізація прибутку, розвиток нових продуктів і ринків тощо. Вже в 2024 році відбулося поживлення інвестиційної активності венчурних фондів і досягнення вищого рівня основних показників їх діяльності порівняно з 2022 роком.

Серед перспективних об'єктів інвестування для венчурних фондів нині є важкі технології, проєкти з розвитку штучного інтелекту (створення нових чи удосконалення існуючих чат-ботів, асистентів, продуктів для прийняття рішень) та оборонні технології, які пов'язані в тому числі з розробкою недорогих та якісних безпілотників, що можуть бути використані і для цивільних цілей.

Отже, венчурні інвестиції є додатковим джерелом фінансування інноваційних проєктів з підвищеним рівнем ризику, реалізація яких сприяє втіленню креативних ідей, розвитку інноваційної діяльності організацій та трансформації економіки в цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Іванов К.Р. Венчурне фінансування: сутність, особливості та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 174-187.
2. Кушнір С.О., Павленко Н.І. Сутність та тенденції розвитку венчурних інвестиційних фондів в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 16. С. 150-155.
3. Топ українські ангел-інвестори. URL: <https://ucluster.org/shkola-startapiv/top-ukrainski-angel-investory/>.
4. 10 венчурних фондів. URL: <https://forbes.ua/ratings/10-venchurnikh-fondiv-09042021-1321>.

JUSTIFICATION OF METHODS FOR IMPROVING COMMUNICATIONS IN THE PUBLIC SECTOR OF THE ECONOMY

V. Kazachenko

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Communications, as a specific object of management, requires targeted management influence, which is manifested in the creation of a communications management system.

The communication process management is a purposeful managerial influence of the management system on the communication process to accelerate information exchange to improve coordination and overcome obstacles to information exchange in order to increase the effectiveness of the organization's activities (see Fig. 1).

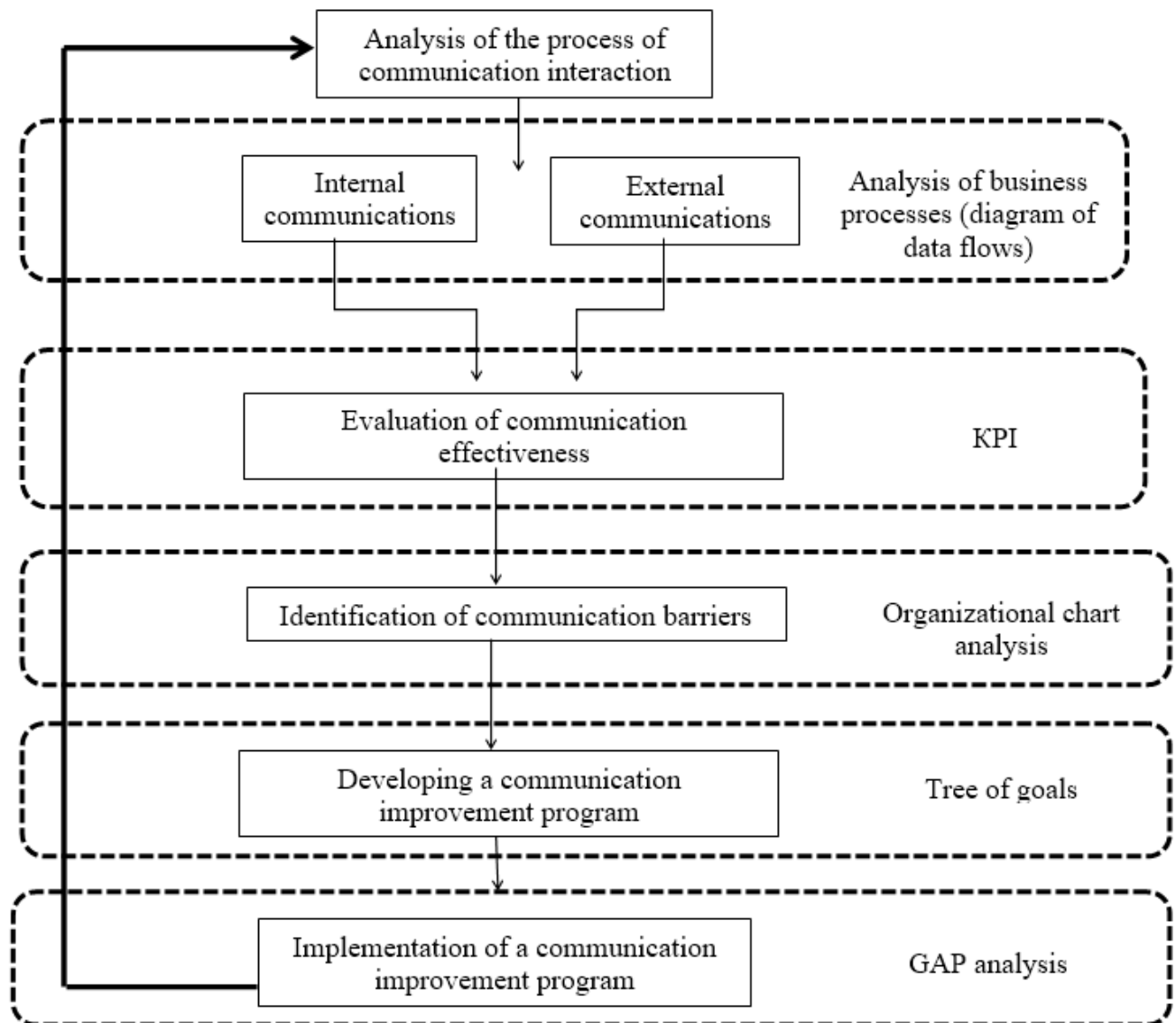


Fig. 1. The scheme of implementation of the communication interaction process management system

The main method for assessing the effectiveness of communications in the public sector is the ARIS methodology. Let's take a closer look at it.

ARIS is an abbreviation for Architecture of Integrated Information Systems. Architecture refers to a set of technologies that provide design), management, application and implementation of business in the form of «business» procedures of business processes of enterprises and organizations.

The basis of the ARIS methodology is that any organization is considered and visually represented in all aspects, i.e. as a single system, the description of which involves four different «views» such as:

- the organizational structure;
- data (flows and structure);
- functions (function «trees»);
- control and management (business processes).

The main indicators for evaluating the effectiveness of communication processes are:

- 1) KPI of uninterrupted process implementation (number of failures, downtime due to poor process organization);
- 2) KPI of functioning – indicators of business process execution (allows you to assess the compliance of the process with the required algorithm of its execution);
- 3) KPI of productivity – derived indicators that characterize the ratio between the obtained result and the time spent on its obtaining (productivity of each performer);
- 4) KPI of efficiency – derived indicators that characterize the ratio of the obtained result to the cost of resources (cost of process implementation).

Conclusions. Increasing the effectiveness of communications requires: 1) improving messages; 2) improving the mechanism for understanding messages. The main methods that help solve these problems are: 1) regulating information flows (sharing problems between the manager and subordinates); 2) improving feedback based on: formulating questions during the message; repeating all or part of the message; using different options for presenting information.

REFERENCES:

1. Kazachenko V., Lifintsev D. Communication Interaction of Prejudicial Investigation Bodies in Ukraine: Status and Directions for Improvement. *Business Inform.* 2024. № 8. P. 422-432. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-422-432>.
2. Kazachenko V., Do Paço A. Digital communication tools in a public sector: Ukraine case-study of national security providing. *Strategy of Economic Development of Ukraine.* 2022. P. 94-105. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.094.105>.

MODERN TRENDS OF THE GLOBAL BEER MARKET

O. Sheremetynska, PhD in Economics
National University of Food Technologies

Between 2020 and 2024, the global beer market exhibited steady growth in sales and volumes at a compound annual growth rate (CAGR) of 5%. According to trend

analyses, it is projected that over the next three years, sales volumes and production will grow at 6% CAGR, indicating robust industry development [1].

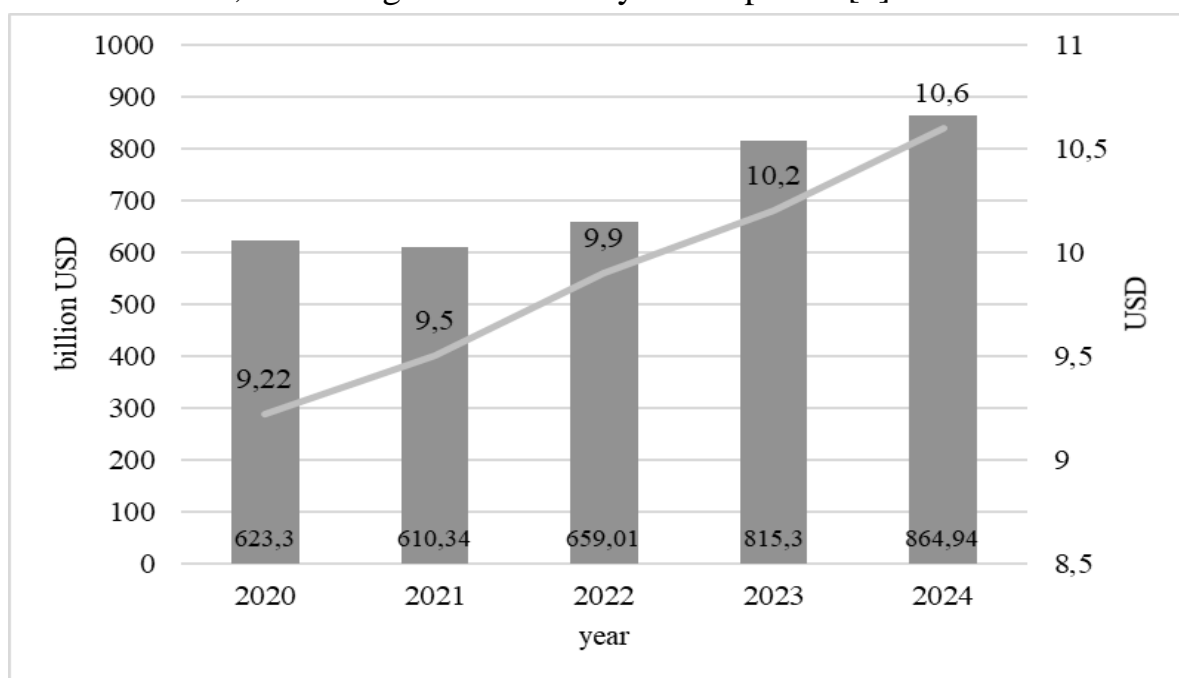


Fig. 1. Global Beer Market Volumes, 2020-2024

Source: compiled by the author

The regions of Asia, the Middle East, and Africa hold leading positions in market value, with Asia forecasted to be the key driver of global retail sales in monetary terms. The projected CAGR in Asia is expected to reach 9% by 2027, reflecting significant market dynamics in this region [1].

China and the Czech Republic maintain leadership in beer consumption per capita, followed by Estonia, Austria, and several Eastern European nations. Meanwhile, the lowest consumption levels, below 10 liters per capita, are observed in 11 countries across the Middle East and Asia, driven by cultural and economic factors [2].

Beer market trends reveal the high fragmentation of the sector, with the top 10 companies accounting for only 12% of global product launches last year. Despite the global leadership of multinational corporations such as AB InBev and Heineken, these companies collectively represent a mere 2% of all beer launches.

Craft breweries play a pivotal role in driving innovation, particularly in regions like North America, where 9 out of the 10 most active companies in product launches belong to the craft segment, and Western Europe. In these regions, local and regional breweries contribute to market fragmentation by offering a broad array of unique products. Conversely, fragmentation is significantly lower in Latin America and Asia, where large-scale players dominate [1].

Evolving consumer preferences have greatly influenced beer industry trends. Increasingly, consumers are opting for low-alcohol or alcohol-free beer as alternatives to traditional varieties. Furthermore, health-conscious consumers favor beer made with organic ingredients or fewer additives, driving demand for environmentally sustainable and natural products.

The popularity of premium and specialty beers is also on the rise. This category encompasses unique styles, limited editions, and bespoke recipes designed to satisfy the adventurous palates of discerning consumers. Brewers actively experiment with ingredients and technologies to develop novel flavor profiles.

Sustainable development is emerging as a central focus for the brewing industry. Producers are adopting environmentally responsible practices, such as reducing water usage, lowering CO₂ emissions, and sourcing local ingredients to minimize environmental impact. Increasingly, consumers are gravitating toward brands that prioritize sustainability.

However, the beer market faces significant challenges. Competition from other alcoholic beverages, including wine and spirits, regulatory constraints, and evolving consumer habits-particularly among younger demographics who might favor alternative beverages-create new pressures for adaptation. The future success of companies will depend on their ability to innovate and meet modern consumer demands.

Furthermore, the rising interest in health and wellness trends has spotlighted concerns regarding the caloric content of beer and the health risks associated with excessive consumption. Regulatory actions and health campaigns promoting moderate alcohol consumption further reinforce this trend. To maintain competitiveness, beer producers are increasingly developing innovative formulas, including low-calorie and alcohol-free beer options, which help them stay relevant in a shifting market.

On the other hand, the global beer market encounters obstacles such as alcohol dependence, state regulations on beer consumption, and age restrictions. Excessive alcohol consumption can lead to dependency and poses serious health risks, including life-threatening diseases. In response, many governments have implemented strict regulations and norms to limit access to alcoholic beverages. In some regions, beer sales and distribution are entirely prohibited due to strong religious sentiments, cultural beliefs, or rituals.

These factors considerably constrain the growth and expansion of the global alcohol and beer market, creating additional barriers for producers. To overcome these challenges, the industry must adopt responsible approaches, educational campaigns, and low-alcohol product offerings. These strategies enable companies to partially mitigate regulatory pressures and promote sustainable development within the established norms.

REFERENCES:

1. Global Beer Trends. URL: <https://www.innovamarketinsights.com/trends/global-beer-trends>.
2. Revenue of the beer market worldwide by country in 2023. URL: <https://www.statista.com/forecasts/758148/revenue-of-the-beer-market-worldwide-by-country>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A FACTOR IN ENHANCING THE EFFICIENCY OF CONFECTIONERY INDUSTRY ENTERPRISES

A. Sorokina

Kherson State University

In the current conditions of globalization and increasing competition, the concept of sustainable development is gaining significant importance for business activities. The implementation of sustainable development principles is particularly relevant in the confectionery industry, which is highly dependent on resources and faces increasing demands for environmentally friendly production and social responsibility. Compliance with sustainable development standards not only enhances a company’s reputation but also contributes to its efficiency and long-term resilience.

The sustainable development of an enterprise involves the harmonious integration of economic, social, and environmental goals. In a business context, this means achieving financial performance without harming the environment and society [2].

The main components of sustainable development are presented in Figure 1.

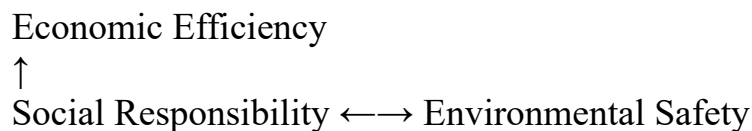


Fig. 1. Components of Enterprise Sustainable Development

Source: compiled by the author based on [1]

The integration of sustainable development principles directly influences the efficiency of confectionery industry enterprises. The implementation of energy-efficient technologies reduces production costs, environmentally safe production minimizes penalties and improves access to new markets, while social programs strengthen corporate culture and increase labor productivity.

The relationship between the implementation of sustainable development principles and improved efficiency is presented in Table 1.

Table 1

The Impact of Sustainable Development on Enterprise Efficiency

Area of Sustainable Development	Impact Mechanism on Efficiency
Economic	Cost reduction, increased profitability
Environmental	Optimization of resource use, access to green markets
Social	Improved brand image, enhanced employee motivation

Source: compiled by the author based on [1]

Confectionery enterprises actively implement environmentally friendly technologies by reducing the use of palm oil and artificial colorants, adopting energy-saving equipment, and introducing waste sorting systems. Social responsibility is demonstrated through supporting local communities, developing professional training programs for employees, and promoting workforce welfare.

Particular attention is given to innovative approaches to product packaging: the use of biodegradable materials not only reduces the environmental impact but also

attracts environmentally conscious consumers.

The integration of sustainable development principles brings tangible benefits to confectionery enterprises:

- *Financial*: reduction of energy and raw material costs;
- *Marketing*: fostering consumer loyalty through social responsibility;
- *Strategic*: access to international markets that require compliance with sustainability standards.

The experience of leading global companies shows that sustainable practices contribute to increasing brand value and ensuring the long-term stability of businesses [2].

Thus, sustainable development is an important factor in enhancing the efficiency of confectionery enterprises. It promotes the optimization of production processes, cost reduction, improvement of corporate reputation, and strengthening of competitiveness. To achieve success under modern conditions, enterprises must integrate sustainable development principles into their management strategies, focusing on long-term economic, environmental, and social goals.

REFERENCES:

1. Stavytska L.S. Sustainable Development of an Enterprise: Theoretical and Practical Aspects. K.: KNEU, 2021. 288 p.
2. Romanov D., Zhukova K. Sustainable Development Practices in the Confectionery Industry. *Journal of Sustainable Business*. 2022. Vol. 10, №. 2. P. 112-119.

DIGITIZATION IN RETAIL ENTERPRISES MANAGEMENT

L. Strashynska, Doctor of Sciences (Economics)
National University of Food Technologies

The global retail industry is undergoing rapid digitalization. Innovative technologies such as augmented reality (AR), virtual reality (VR), artificial intelligence (AI), machine learning (ML), and the Internet of Things (IoT) are changing the way shoppers interact with retailers. Today's consumers are moving between digital, physical, virtual, and social platforms, seamlessly moving from browsing and researching to purchasing. This shopping behavior will continue to evolve, moving from a discrete task where people search for a specific product on a specific channel at a specific time to a background interaction. Therefore, it is important to highlight the main trends in the retail market.

Retail focused on highly specialized consumer needs: developing products specifically designed for previously underrepresented consumer groups, including ethnic minorities, the elderly, and people with disabilities. For example, the Kimeze brand sells high-end eyewear specifically designed for people of Afro-Caribbean descent, filling gaps in the market.

Omnichannel and online-offline integration: Implement omnichannel strategies, integrating physical stores and e-commerce. This means that products can be purchased through different channels (online, mobile apps, physical stores) with a common ordering, delivery and customer service system.

Smart technologies and data analytics: The use of artificial intelligence, machine learning, and big data analytics to understand consumer demand and personalize customer offerings.

Focus on partnerships: Many businesses are entering into strategic partnerships with technology startups and innovative companies to implement innovative solutions and improve customer experiences.

Generation Z is emerging as a new driving force in commerce, accounting for nearly 30% of the global population. It is projected that by 2026, they will make up approximately 27% of the workforce. They are also the first generation to grow up in a fully digital world, spending more time online than any other group, and their purchasing power is growing. Retailers need to test new communication approaches and next-generation technologies to enhance their position, as well as take into account the specific habits and preferences of Generation Z, such as how they seek advice from trusted sources online. Gen Z and millennials are twice as likely as older shoppers to say that watching online video was the most influential part of their shopping experience. YouTube, in particular, is more likely than other video and social platforms to meet Gen Z's core shopping needs – whether they're making a quick decision for an impulse buy or seeking advice and reliable information for a more informed purchase.

Robotics and automation: The introduction of robots, automated order fulfillment systems, and other innovative solutions is helping to streamline order picking, inventory management, and customer service. IoT connects devices, systems, and processes to create intelligent and connected retail environments. IoT-enabled devices, such as smart shelves and RFID tags, enable real-time inventory tracking. This can help retailers reduce inventory and improve inventory accuracy. Additionally, IoT can be used to enhance customer engagement through personalized offers, interactive displays, and beacon technology. IoT-based analytics also provide valuable insights into customer behavior and preferences, enabling retailers to make data-driven decisions and optimize their operations accordingly.

Thus, at the current stage of retail development, there is an intensive adaptation to market conditions, which stimulates the introduction of innovative technologies aimed at improving customer interaction and optimizing business processes. A special role in this is played by the upward influence of generation Z and millennials, whose digital preferences and behavioral patterns largely shape new approaches to shopping. Therefore, to maintain competitive positions in the market, retail enterprises will have to adapt to the latest technologies and take into account the specific expectations and habits of these generations, in particular in the context of online communications and making decisions about purchasing goods. The main trends in the development of retail in Ukraine and the world include further digital transformation, orientation towards personalized services, sustainable development and integration of the latest technologies. In particular, global trends, such as the use of mobile applications,

artificial intelligence and process automation, are crucial for the effective functioning of the retail sector. The transition to a digital format allows enterprises to maintain and even expand their market share, responding to new challenges and ensuring business stability in conditions of instability. In the future, digitalization becomes the main driver of retail transformation, contributing to its sustainable development and integration into global markets.

The modern development of retail in Ukraine and the world is largely determined by the introduction of digital technologies, changes in consumer preferences and the effectiveness of state regulation. The analyzed data confirm that these factors cause significant structural changes in the industry, in particular, the growth of the share of online sales and the development of omnichannel strategies.

Секція 2

УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Голова секції – **Т.В. Березянюк**, д-р екон. наук

Секретар секції – **Л.І. Тертична**, канд. екон. наук

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ

І.О. Алексейченко,

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Високі темпи життя, постійна зайнятість, велика кількість інформації та високі очікування від працівників сприяють зростанню емоційного вигорання, яке в свою чергу призводить до зниження працездатності, мотивації, виникнення хронічної втоми та емоційного виснаження, що знижує ефективність роботи, збільшує кількість помилок, сприяє плинності кадрів, що призводить до фінансових втрат підприємства та суспільства в цілому [1].

Розробка та впровадження системи попередження емоційного вигорання на підприємстві допоможе покращити робочі умови, підвищити ефективність команди та зменшити негативні наслідки вигорання, що напряду вплине на успіх підприємства, оскільки відсутність емоційного вигорання сприяє створенню дружньої та продуктивної робочої атмосфери та сприяє підвищенню рівня креативності та ініціативності. Підприємства, які дбають про психологічний стан працівників, мають кращу репутацію на ринку праці та легше залучають талановитих фахівців [4].

Ефективна система попередження емоційного вигорання має ґрунтуватися на постійному моніторингу психологічного стану персоналу, забезпеченні гнучкого графіку роботи, розвитку культури підтримки в колективі, створенні умов для самореалізації та балансу між професійним і особистим життям. Важливим елементом також є відкритість до зворотного зв'язку і забезпечення можливості конфіденційного звернення за психологічною допомогою.

Основними науковими підходами до вирішення цієї проблеми є:

- системний підхід до діагностики рівня емоційного вигорання з використанням психометричних методик [3];
- проєктний підхід до формування системи заходів з профілактики та подолання вигорання на основі стандартів управління проєктами [4];
- впровадження програм емоційного менеджменту, коучингу, тренінгів з розвитку емоційного інтелекту [5];
- організація системи підтримки психологічного здоров'я на підприємстві (корпоративні психологи, програми ментального здоров'я) [6].

Формування системи попередження емоційного вигорання доцільно реалізувати через наступні етапи.

I. Ініціація. На цьому етапі відбувається аналіз потреб підприємства, визначення цільової аудиторії.

II. Планування. На цьому етапі відбувається розробка заходів профілактики і підтримки та складається план комунікацій.

III. Реалізація. Етап передбачає впровадження інструментів психологічної підтримки та навчальних програм.

IV. Моніторинг і контроль. Етап передбачає регулярну оцінку рівня стресу

та емоційного стану персоналу [2].

Таким чином, емоційне вигорання персоналу є серйозним викликом для сучасних підприємств, адже воно не лише негативно впливає на продуктивність та ефективність працівників, але й призводить до втрат у мотивації, зниження якості виконання завдань, збільшення кількості помилок і плинності кадрів. Формування цілісної системи попередження емоційного вигорання дозволяє не лише зменшити ці негативні наслідки, а й створити сприятливе психологічне середовище в колективі.

Інтеграція системного, проектного та психоемоційного підходів у діяльність підприємства забезпечує стабільне функціонування команди, підвищення рівня задоволеності працею та лояльності працівників. Регулярний моніторинг емоційного стану персоналу, впровадження програм психологічної підтримки, тренінгів та заходів зі зниження стресу – ключові складові успішної стратегії управління персоналом.

Отже, інвестування в ментальне здоров'я та добробут працівників – це не лише соціальна відповідальність, а й стратегічна перевага для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бахан Т.М. Емоційне вигорання як фактор ризику у трудовій діяльності: сучасні підходи до управління. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2022.
2. Гуменюк С.В. Профілактика емоційного вигорання у персоналу: теоретико-прикладний аналіз. *Український соціум*. 2020. № 3. С. 75-83.
3. Камишанченко Л.Л. Психологічні аспекти профілактики емоційного вигорання у працівників організацій. *Вісник НАПН України*. 2021. № 1. С. 48-56.
4. Нікітенко Н.А. Психологічна підтримка працівників в умовах стресогенних професійних навантажень. *Практична психологія та соціальна робота*. 2021. № 6. С. 24-30.
5. Workplace Mental Health: Strategies and Tools for Organizational Leaders. American Psychological Association. APA Publishing. 2023.
6. Maslach C., Leiter M.P. The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs. *Harvard University Press*. 2021.

ВІДПОВІДНІСТЬ СКЛАДУ СПОЖИВЧОГО КОШИКА РАЦІОНАЛЬНИМ НОРМАМ ТА ФАКТИЧНОМУ СПОЖИВАННЮ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ НАСЕЛЕННЯМ УКРАЇНИ

О.В. Безпалько, канд. екон. наук,
Ю.М. Гринюк

Національний університет харчових технологій

Згідно статистичного збірника Держстату України [1] нами згруповано абсолютні показники обсягів споживання основних продуктів харчування

українським населенням та здійснена їх аналітика за 2020-2021 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

**Споживання основних продуктів харчування населенням України,
тис. тонн**

Найменування	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2020 р.		2020 р. на одну особу, кг/рік	2021 р. на одну особу, кг/рік	2021 р. до 2020 р., на одну особу	
			+ / -	%			+ / -	%
М'ясо та м'ясні продукти	2244,1	2191,2	-52,9	-2,4	53,8	53,0	-0,80	-1,5
Молоко та молочні продукти	8430,3	8337,3	-93	-1,1	201,9	201,5	-0,40	-0,2
Яйця (млн. шт.; на одну особу шт./рік)	11604,8	11262,6	-342,2	-3,0	278	272	-6,00	-2,2
Хлібні продукти	4034,2	3837,6	-196,6	-4,9	96,6	92,7	-3,90	-4,1
Картопля	5593,1	5480,2	-112,9	-2,0	134,0	132,4	-1,60	-1,2
Овочі та баштанні продовольчі культури	6845,5	6866,1	20,6	0,3	164,0	165,9	1,90	1,2
Плоди, ягоди та виноград	2356,9	2440,4	83,5	3,6	56,5	59,0	2,50	4,4
Риба та рибні продукти	517,4	547,7	30,3	5,9	12,4	13,2	0,80	6,5
Цукор	1161,3	1180,5	19,2	1,7	27,8	28,5	0,70	2,5
Олія	512,4	563,6	51,2	10,0	12,3	13,6	1,30	10,6

Джерело: складено авторами на підставі [1]

Наведені дані свідчать, що в Україні за цей період зменшилося споживання по п'яти групах харчування (в цілому по країні та в розрахунку на одну особу): м'ясо та м'ясні продукти, молоко та молочні продукти, яйця, хлібні продукти та картопля. Водночас, дещо зросло споживання овочів і фруктів, риби та рибопродуктів, цукру (кондитерських виробів) та олії. Найбільші зрушення в розрахунку споживання на одну особу спостерігаються по хлібних продуктах (-4,1%) та по рибі та рибних продуктах (+6,5%), що є цілком позитивним явищем. Можна припустити, що така тенденція пов'язана зі зростанням свідомості українців щодо користі здорового харчування, особливо під час та після пандемії (Covid-19). Але, на жаль, інформація, що була проаналізована, не враховує динаміку споживання харчових продуктів в умовах воєнного стану, оскільки наразі офіційні дані щодо цього відсутні.

Крім тенденцій щодо споживання продуктів харчування, доречно проаналізувати, як фактичний рівень споживання українцями продуктів харчування відрізняється від офіційно встановленого споживчого кошика та рекомендацій Міністерства охорони здоров'я України (табл. 2).

До споживчого кошика в Україні входить мінімальний набір продуктів харчування. Офіційне затвердження його складу було здійснене Кабінетом Міністрів України ще у 2016 році [3], і з того часу він жодного разу не переглядався. Як свідчать дані табл. 2, фактичний рівень споживання основних продуктів харчування суттєво перевищує їх норми для працездатного населення,

**Норми і рівень споживання основних продуктів харчування,
кг на одну особу за рік**

Найменування	Споживчий кошик (для прац. осіб) (СК)	Норма споживання (МОЗ України) (НДІ)	Рівень споживання 2021 р.	Темп зміни 2021 р. до СК, %	Темп зміни 2021 р. до НДІ, %	Темп зміни СК до НДІ, %
М'ясо та м'ясні продукти	53	83	53,0	0,0	-36,1	-36,1
Молоко та молочні продукти	143,5	380	201,5	40,4	-47,0	-62,2
Яйця (шт.)	220	290	272	23,6	-6,2	-24,1
Хлібні продукти	101	101	92,7	-8,2	-8,2	0,0
Картопля	95	124	132,4	39,4	6,8	-23,4
Овочі та баштанні продовольчі культури	110	161	165,9	50,8	3,0	-31,7
Плоди, ягоди та виноград	64	90	59,0	-7,8	-34,4	-28,9
Риба та рибні продукти	13	20	13,2	1,5	-34,0	-35,0
Цукор	37	38	28,5	-23,0	-25,0	-2,6
Олія, маргарин	9,1	13	13,6	49,5	4,6	-30,0

Джерело: складено авторами на підставі [1; 2; 3]

встановлені Постановою Кабінету Міністрів України № 780 [3]. ТОП-3 в цій тенденції становлять: група «Овочі та баштанні продовольчі культури» (+50,8%), «Олія, маргарин» (+49,5%), «Молоко та молочні продукти» (+40,4%).

У той же час у порівнянні з рекомендаціями щодо раціонального харчування, які надає НДІ гігієни харчування МОЗ України, фактичний рівень споживання по багатьох життєвоважливих групах продуктів харчування відстає від бажаного рівня. Наприклад: м'ясо та м'ясні продукти (-36,1%); плоди, ягоди та виноград (-34,4%); риба та рибні продукти (-34,0%). А якщо порівнювати норми споживчого кошика та медичні норми споживання продуктів харчування, то невідповідність спостерігається за всіма основними категоріями продовольчих товарів.

Усі ці факти красномовно свідчать, що склад споживчого кошика у частині набору продовольчих товарів давно вже не задовольняє мінімальні потреби людини, а отже, не може забезпечити нормальне функціонування людського організму і збереження здоров'я українців. Одним із головних завдань в післявоєнний період стане відродження економіки України та покращення якості життя нашого населення, у тому числі і за рахунок суттєвого перегляду вмісту споживчого кошика та зміни методики його розрахунку з урахуванням кращого світового досвіду.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України: 2021. Статистичний збірник. Держстат України. К., 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/Zb_bsph2021.pdf (дата

звернення: 07.04.2025).

2. Кваша С., Вакуленко В., Павленко О., Юнтао Л. Ретроспективний аналіз споживчого кошика населення та зміни в споживанні продуктів харчування населенням України. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 330-334. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-59> (дата звернення: 07.04.2025).

3. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» від 11 жовтня 2016 р. № 780. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.04.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

А.А. Боднар

Львівський торговельно-економічний університет

Стимулювання праці визначається науковцями як «зовнішній вплив на психіку людини, в результаті якого відбуваються певні зміни в її діяльності» [2]. У сучасному швидкоплинному середовищі використання новітніх технологій для спрощення процесів стимулювання праці персоналу може стати ключовим елементом для ПП «Меркурій» у його намаганні досягти ефективності та конкурентних переваг на ринку будівельної продукції.

Так, запровадження хмарних систем управління персоналом, завдяки диджиталізації управлінських процесів та інтеграції даних у різних відділах підприємства, дозволяє скоротити на 30% час, витрачений на документообіг відділу кадрів, і на 15% підвищити рівень задоволеності працівників [1]. Оснащені відповідним програмним забезпеченням для управління персоналом, компанії можуть пришвидшити адаптацію працівників, вимірювати результативність і відвідуваність співробітників, керувати виплатами працівникам, наймати виняткові таланти і забезпечувати ефективне навчання відповідності, яке захищає від нещасних випадків і зменшує ризики [4].

Запроваджуючи цифрові методи стимулювання праці працівників, ПП «Меркурій» отримає можливості для оптимізації власних програм адаптації і моніторингу залученості. Простіше стане організувати процеси підвищення кваліфікації працівників для усунення прогалин у навичках. Навчання доцільно проводити за результатами моніторингу відповідності та постійно з таких питань, як безпека на робочому місці, різноманітність і залучення, а також закони та нормативні акти, що впливають на будівельну галузь.

Плануючи інноваційні підходи до вирішення проблеми оптимізації стимулювання праці персоналу, менеджерам ПП «Меркурій» доцільно ознайомитися з останніми світовими трендами у цьому напрямі. Наведемо приклади того, як можуть виглядати HR-інновації.

1. Інструменти рекрутингу. Впровадження штучного інтелекту допомагає отримати інформацію без збільшення чисельності контролерів і витрат. Найпоширенішим випадком використання ШІ є використання програмного забезпечення для визначення ідеальних кандидатів на певні посади. Програмне забезпечення підбору персоналу дозволяє здійснювати відбір найбільш кваліфікованих чи перспективних кандидатів на основі визначених вимог до роботи та кваліфікації.

2. Цифрова адаптація. Означає використання цифрових інструментів стимулювання праці, щоб допомогти новим працівникам. Наприклад, інструменти Whatfix і ClickBoarding забезпечують настроювані робочі процеси адаптації, цифрові форми та автоматичні нагадування для нових працівників [3]. Системи керування навчанням, наприклад, TalentLMS і Docebo, також використовуються для підтримки цифрової адаптації за допомогою спеціальних навчальних програм [5].

3. Цифрове робоче місце – це ще один приклад успішних HR-інновацій. По суті, це трансформація фізичного робочого місця у більш цифрове та пов'язане середовище, яке передбачає забезпечення працівників новітніми технологіями для роботи в середовищі розподіленої команди. Існує багато інструментів, які допомагають створити цифрове робоче місце: від комунікаційних платформ і інструментів для відеоконференцій до програмного забезпечення для управління проєктами та систем планування ресурсів підприємства. Зрозуміло, що на виробничих дільницях створення цифрових робочих місць недоцільно, однак для покращення праці інженерно-технічного персоналу пропонуємо керівництву ПП «Меркурій» звернути увагу на використання каналів бізнес-комунікації.

4. Автоматизоване управління кадровими даними. Може стати інструментом удосконалення виконання менеджерами функцій стимулювання праці персоналу. В основному HR-інновації спрямовані на автоматизацію трудомістких HR-процесів. Тому вважаємо, що застосування інструментів автоматизованого управління відкриє можливості економії ресурсів на трудомістких операціях, пов'язаних зі збором, обробкою та аналізом кадрових даних для забезпечення стимулювання праці персоналу.

5. Мобільні додатки для співробітників. Дозволять їм отримувати доступ до оновленої інформації, що покращить процес комунікації. Чат-боти можуть використовувати штучний інтелект або слідувати попередньо визначеним потокам технологічних завдань, щоб допомогти працівникам у вирішенні їх операційних проблем.

Використовуючи цифрову трансформацію, підприємство зможе створити більш ефективне та привабливе робоче середовище, підвищити загальну ефективність праці та модернізувати HR-практику стимулювання праці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Боровик М.В., Балкова В.Ю. Особливості управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємств будівельної галузі. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних

перетворень глобального середовища: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 11 листопада 2022 р.). Одеса, 2022. С. 10-13.

2. Семененко В.М. Мотивація і стимулювання праці персоналу підприємства. *Технології та дизайн*. 2019. № 4 (5). URL: <http://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2019-4/12svmppp.pdf>.

3. Adla L., Gallego-Roquelaure V., Calamel L. Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*. 2020. Vol. 49 (8). P. 1519-1535.

4. Homrok E. 10 Best Cloud HR Software Tools & Systems. *WorkRamp Contributor*. 2024. URL: <https://www.workramp.com/blog/cloud-hr-software/>.

5. Nani D.A., Safitri V.A.D. Exploring the relationship between formal management control systems, organisational performance and innovation: The role of leadership characteristics. *Asian Journal of Business and Accounting*. 2021. Vol. 14 (1). P. 207-224.

Науковий керівник – д-р екон. наук О.О. Трут

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

І.Г. Волинець, канд. екон. наук

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

У сучасних умовах трансформації економіки та зростання конкуренції ефективна система менеджменту персоналу набуває ключового значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Система менеджменту персоналу – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на планування, мотивацію, розвиток, оцінювання та контроль людських ресурсів. Вона виконує стратегічну роль, формуючи трудовий потенціал, що відповідає довгостроковим цілям організації.

Основними особливостями сучасної системи управління персоналом є:

- орієнтація на людину як стратегічний ресурс підприємства;
- гнучкість і адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- інтеграція HR-процесів у загальну стратегію підприємства;
- акцент на мотиваційний клімат, корпоративну культуру та залучення працівників;
- активне використання інформаційних технологій (HRM-систем, аналітики даних, електронного навчання тощо);
- впровадження принципів сталого розвитку і соціальної відповідальності.

Найвищого рівня результативності система менеджменту персоналу досягає за умови цілісного функціонування всіх її функціональних підсистем, скоординованих у часі та просторі. Такий підхід забезпечує комплексну реалізацію стратегічних і тактичних цілей організації, створюючи сприятливі умови для її сталого розвитку.

Ключовими цілями ефективної системи управління персоналом є:

- 1) зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- 2) підвищення ефективності виробничих процесів і продуктивності праці з метою максимізації прибутку;
- 3) досягнення високого рівня соціальної ефективності функціонування трудового колективу.

Для реалізації вказаних цілей необхідним є вирішення низки взаємопов'язаних завдань: задоволення потреб підприємства у кваліфікованій робочій силі в достатній кількості; гармонізація організаційно-технічної структури виробничого потенціалу зі структурою трудових ресурсів; повне та раціональне використання людського і виробничого потенціалу; створення умов для розвитку високопродуктивної праці, організованості, самодисципліни, мотивації та ефективної командної взаємодії; забезпечення окупності інвестицій у персонал шляхом збереження кадрів і формування стабільних трудових колективів через ефективний добір, адаптацію та навчання; задоволення професійних і соціальних потреб працівників, зокрема щодо змісту праці, умов зайнятості та кар'єрного зростання; досягнення балансу між економічними інтересами підприємства і соціальними очікуваннями персоналу; підвищення загальної ефективності менеджменту персоналу шляхом досягнення управлінських цілей за умов оптимізації витрат на робочу силу [1, с. 4].

Методи управління персоналом – це ті, що діють на команди та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності у виробничому процесі: адміністративні методи зосереджуються на мотивації поведінки, наприклад, на усвідомленій потребі в трудовій дисципліні, почутті обов'язку або бажанні людини працювати в конкретній організації; економічні методи передбачають матеріальне стимулювання працівників і базуються на використанні економічних механізмів; соціально-психологічні методи засновані на використанні соціальних механізмів з метою впливу на працівників [2].

Ефективне управління сучасними компаніями залежить не лише від методів, які використовують менеджери, а й від принципів, яких вони дотримуються. Правильний вибір гарантує, що бажані результати будуть досягнуті з мінімальними зусиллями. Принципи менеджменту персоналу – це основні правила, положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці у процесі управління персоналом. У менеджменті персоналу підприємства здебільшого застосовуються такі сучасні принципи: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності, розпорядництва; добору, підбору й розстановки кадрів; поєднання єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень; делегування повноважень та відповідальності кадрів; поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Найбільша ефективність і найвища якість системи менеджменту персоналу досягається тоді, коли вона застосовується комплексно. Це дає можливість поглянути на предмет удосконалення з усіх боків та уникнути помилок.

Тому, будучи багатограним і надзвичайно складним процесом, менеджмент персоналу має бути ефективним, системним і повним, ґрунтуватися на комплексному вирішенні кадрових проблем, впровадженні нових форм і методів роботи та вдосконаленні існуючих методів. Людські ресурси є найціннішим і найважливішим стратегічним ресурсом компанії, формування і використання якого є фактором конкурентної переваги.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

СУЧАСНІ ВИМОГИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГУ

О.М. Галицький, д-р екон. наук,

І.Г. Омельченко

Військова академія, м. Одеса

Рекрутинг відіграє ключову роль у сучасному менеджменті підприємств, оскільки саме ефективний підбір персоналу забезпечує конкурентоспроможність, стабільність і динамічний розвиток організації. В умовах трансформації ринку праці, цифровізації, міграційних викликів і впливу воєнного стану, здатність швидко знаходити та залучати кваліфікованих спеціалістів стає вирішальним фактором для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Рекрутинг дозволяє не лише задовольнити кадрову потребу підприємства, а й сформувати ефективну команду, здатну адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Крім того, грамотна рекрутингова політика знижує плинність кадрів, зменшує витрати на навчання нових працівників і підвищує загальну ефективність управління персоналом.

Враховуючи орієнтацію України на європейські стандарти, важливо враховувати міжнародний досвід і тенденції у сфері управління людськими ресурсами, що підсилює необхідність наукового аналізу сучасних викликів і підходів до рекрутингу. Таким чином, розробка ефективних стратегій залучення персоналу є критично важливим фактором для відновлення і розвитку українського бізнесу та державного сектору.

Питанням розвитку рекрутингу в Україні присвячено праці вітчизняних учених, таких, як Грідін О.В. [1], Кравчук О.І. [2], Лисак В.Ю. [3], Хитра О.В. [4] та інші.

Процес рекрутингу в Україні формується під впливом глобальних змін, цифрової трансформації, військової агресії та адаптації бізнесу до нових реалій. Основні вимоги та тенденції розвитку рекрутингу можна визначити наступним чином.

1. Диджиталізація рекрутингу, що передбачає збільшення використання цифрових інструментів для пошуку, оцінки та залучення кандидатів. Усе частіше використовуються платформи автоматизованого підбору персоналу (ATS), відеоінтерв'ю, чат-боти, соціальні мережі та штучний інтелект.

Необхідність автоматизації рекрутингових процесів стає очевидною, якщо звернути увагу на динаміку навантаження на рекрутерів в Україні. Так, у 2021 році для заповнення однієї вакансії спеціаліст переглядав у середньому 67 резюме, у 2022 році – вже 124, а у 2023 році ця кількість зросла до 155. В умовах такого зростання обсягу роботи автоматизація стає не просто бажаною, а необхідною. Вона дозволяє значно скоротити час на рутинні завдання, звільнивши ресурс для виконання більш стратегічно важливих функцій у компанії.

2. Формування роботодавцями своїх HR-брендів, щоб стати привабливими для кандидатів. Важливими елементами даного процесу є корпоративна культура, соціальна відповідальність, гнучкі умови праці та кар'єрні можливості.

3. Пошук персоналу в умовах релокації та міграції населення внаслідок війни, збільшує роль дистанційного рекрутингу та залучення фахівців, які перебувають за межами традиційних трудових регіонів.

4. Орієнтація при пошуку персоналу на навички soft skills. На сучасному етапі важливими чинниками є адаптивність, критичне мислення, комунікабельність та емоційний інтелект кандидатів.

5. Рекрутинг дедалі більше орієнтується на гнучкі форми зайнятості, а саме формати фрілансу, гіг-економіки, часткової зайнятості та проектної роботи, що особливо актуально для молоді та IT-сфери.

6. Зростає попит на моделі, що дозволяють оцінити якість і швидкість найму, ефективність джерел кандидатів, вартість залучення одного працівника тощо.

7. Партнерство з навчальними закладами для формування кадрового резерву, стажування молоді та ранньої профорієнтації.

Таким чином, рекрутинг в Україні сьогодні – це динамічна сфера, яка активно трансформується під впливом викликів часу, технологій і змін на ринку праці, а також має усі передумови для розвитку в сучасну, високотехнологічну, стратегічну галузь, що визначатиме конкурентоспроможність як окремих компаній, так і економіки в цілому.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 93-101. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf.

2. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 1. С. 92-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10.

3. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 130-134. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/23.pdf.

4. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 4 (15). С. 230-238. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ГОТОВНОСТІ ДО УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ

А.А. Горлай

Львівський торговельно-економічний університет

Ефективність прийняття управлінських рішень керівниками різного рівня лікувальної установи залежить від сформованості психологічних якостей, до яких, зокрема, належить і психологічна готовність. З точки зору менеджменту, психологічна готовність має розглядатися як передумова цілеспрямованої управлінської діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності. Тому пропонуємо визначати зміст та структуру психологічної готовності керівників медичного закладу як за функціональним, так і за особистісним підходами.

У межах функціонального підходу психологічна готовність керівника має забезпечувати високий рівень якості ухвалених рішень щодо діагностики, призначення лікування за рахунок феномену, який різні дослідники характеризують поняттями «оперативний спокій», «мобілізаційна готовність», «пильність», «оптимальний робочий стан і стан спокою» [2]. Тобто, важливо, щоб керівник був обізнаний у питаннях надання медичної допомоги і адекватно поведився при комунікаціях з лікарями, іншим медперсоналом і пацієнтами.

З точки зору особистісного підходу, психологічна готовність керівника медичного закладу до прийняття управлінського рішення повинна включати ряд функціонально пов'язаних між собою та взаємообумовлених компонентів – мотиваційного, когнітивного (сукупність сучасних знань менеджменту та медицини), операційного та особистісного. Ситуативна готовність має розглядатись як активно-дієвий стан особистості керівника, який керує лікувальними підрозділами [1].

Отже, для прийняття виважених рішень керівник медичного закладу має бути психологічно готовим і володіти комплексом мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей, які забезпечать успішну взаємодію з лікарями, молодшим медичним персоналом і пацієнтами. Сукупність знань керівника буде у такому випадку виступати орієнтиром для його особистісного і професійного зростання, включаючи такі взаємопов'язані компоненти, як самопізнання, самоконтроль, саморегуляція та саморозвиток. Рекомендуємо зміцнювати психологічну готовність до управління за напрямками, одночасно пов'язаними з управлінським процесом і самовдосконаленням керівника.

Мотиваційний компонент психологічної готовності до управління – це сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управління [3]. Мотиви за

змістом можуть бути пов'язані з функціонуванням суспільства в цілому, медичного закладу або безпосередньо самого керівника. Відповідно, у структурі мотиваційного компоненту психологічної готовності до управління можна виділити три групи мотивів: соціальні, управлінські та особистісного розвитку.

Соціальні мотиви охоплюють причетність до однієї з найвідповідальніших і престижних видів діяльності в суспільстві, реальний вклад у підвищення якості надання медичної допомоги і можливість впливати на формування свідомості працівників.

Управлінські мотиви спрямовані на безпосереднє управління медичним закладом та його колективом. Враховуючи «здвоєний» предмет управлінської діяльності, ці мотиви можна розподілити на управлінські та виробничо-господарські. Серед обох підгруп є мотиви, які пов'язані як з плануванням, організацією та контролем діяльності (перший рівень аналізу управління), так і зі взаємодією, спілкуванням, впливом на людей (другий рівень аналізу управління). До підгрупи управлінських мотивів входять відповідність здібностей керівника змісту управлінської діяльності, самостійність у вирішенні управлінських проблем, створення колективу односторонців, мобілізація колективу для вирішення актуальних проблем і можливість реально впливати на життєдіяльність медичного закладу.

Мотиви особистісного розвитку пов'язані із самопізнанням і самоаналізом, саморегуляцією та саморозвитком керівника. Ця група включає такі види мотивів, як самовдосконалення, психологічна стійкість у будь-якій ситуації, можливість реалізувати свій творчий потенціал (впроваджувати нові підходи в управлінні, нові методи та форми організації праці, приймати оригінальні, нестандартні управлінські рішення) та інші.

Слід зазначити, що діяльність керівника, як правило, полімотивована, тобто в її основі лежать мотиви різних груп, і кожна з них має певне значення для керівника. Важливо при цьому, щоб різні групи мотивів взаємодоповнювали одна одну – інтерес керівника до організаторської та господарської діяльності доповнювався бажанням удосконалити себе, реалізацією професійного зростання і кар'єри, орієнтацією на встановлення нових соціальних зв'язків і контактів тощо. Тобто повинно забезпечуватися поєднання інтровертної (внутрішньої) та екстравертної (зовнішньої) мотивації.

Найбільш оптимальною є ситуація, коли внутрішня і зовнішня мотивація співпадають та взаємодоповнюють одна одну. Концентрація керівника лише на одному з видів мотивів здебільшого обмежує як самого керівника, так і його діяльність.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Матохнюк Л., Потапова О. Психологічна готовність керівників закладів загальної середньої освіти до управлінської діяльності. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Педагогіка. Психологія». 2023. № 4. С. 86-92.

2. Співак М.В. Єдиний медичний інформаційний простір як засіб прийняття управлінських рішень. *Київський часопис права*. 2022. № 1. С. 136-142.

3. Veenstra G.L., Dabekaussen K.F., Molleman E., Heineman E., Welker G.A. Health care professionals' motivation, their behaviors, and the quality of hospital care: A mixed-methods systematic review. *Health care management review*. 2022. № 47 (2). P. 155-167.

Науковий керівник – д-р екон. наук І.І. Свидрук

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ю.І. Грещук

Львівський торговельно-економічний університет

Механізм формування мотиваційного потенціалу підприємства ми розглядаємо як один з основних чинників ефективного менеджменту ТОВ «Епіцентр-К». Підприємство вже багато років вважається одним з найпотужніших роботодавців в Україні. Підприємство засноване у 2003 році, перший будівельний гіпермаркет був відкритий у Києві, потім ще кілька у Львові та Полтаві. Спочатку магазини «Епіцентр» працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату, ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси. Вдала модель менеджменту забезпечила йому активний розвиток, і на сьогодні мережа «Епіцентр» налічує 72 торгових центри, аграрний бізнес «Епіцентр Агро», інтернет-магазин, власні виробничі потужності Epicentr Ceramic Corporation (заводи керамічної плитки), логістичні потужності. В сукупності різні напрями компанії забезпечують роботою понад 27 тисяч працівників, а персонал вдається утримувати навіть попри загострення дефіциту кадрів в умовах війни [2]. Мотивація праці є основою мотиваційного потенціалу ТОВ «Епіцентр-К», який керівником і засновником бізнесу визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до цілеспрямованої діяльності [1].

Розглянувши різні думки дослідників щодо феномену трудового потенціалу працівників організації, вважаємо, що він складається з психофізіологічної (здібності, здоров'я, витривалість, працездатність) та власне мотиваційної складової (ставлення до праці, компетентність, здатність до професійного зростання).

Зокрема, С.Ю. Савін описує мотиваційний потенціал як інтелектуальні та фізичні властивості працівника, що впливають на результативність господарської діяльності [22]. Це підтверджує І.І. Свидрук, яка вказує, що саме мотиваційний потенціал визначає здатність адаптації працівника до зовнішніх умов, впливу на ці умови та їх зміни, а також, які здібності він буде розвивати для забезпечення якісної праці [3].

Аналіз ТОВ «Епіцентр-К» у контексті розвитку мотиваційного потенціалу дозволяє стверджувати, що компанія надає рівні можливості всім працівникам, зважаючи лише на їхні професійні якості. На підприємстві впроваджено інноваційну систему нарахування заробітної плати персоналу, яка не має аналогів у роздрібній торгівлі України. Система мотивує персонал, адже її особливість – це відсутність поняття «максимальної заробітної плати». Її розмір залежить лише від виконання планових показників. При цьому по досягненню цих показників заробітна плата співробітника не зупиняється в рості, а починає прогресувати. Ця система є водночас і прозорою, і заохочувальною для персоналу. Адже у будь-який день місяця співробітник може самостійно дізнатися розмір власної зарплати, яку отримує наприкінці місяця, та вплинути на її збільшення.

Характер мотиваційного впливу на працівників формує передумови для покращення діяльності та професійної самоідентифікації працівника з цілями організації. Постійна робота у напрямі прогнозування заробітних плат, вивчення ринку праці та умов, які створюють інші роботодавці на цьому ринку, дозволяє нарощувати прибутковість і запроваджувати нові додаткові стимули для працівників. Менеджмент докладає зусиль, щоб кожен працівник відчував надійну підтримку. Зокрема, надається безкоштовне харчування для всіх працівників, якісний спецодяг, безкоштовний трансфер з роботи та на роботу, передбачено навчальні відпустки для студентів тощо.

Одним із елементом корпоративної культури і соціальної політики є розвиток спорту, для працівників обладнують сучасні спортзали в кожному торговому центрі, проводяться футбольні чемпіонати. Також надається можливість за рахунок компанії вивчати іноземні мови.

Як інструмент мотивації використовуються закордонні відрядження. Найкращі працівники торгових відділів мають можливість побувати на заводах виробників продукції, галузевих виставках, подивитися на сучасні технології.

Найкращих співробітників визначають за результатами щомісячної оцінки персоналу.

Отже, мотиваційний механізм можна оцінити як достатньо високий. Водночас ми помітили, що всі мотиваційні інструменти були створені інтуїтивно, використовуються у ТОВ «Епіцентр-К» вже багато років і для повноцінного сталого розвитку мотиваційного механізму їх вже не вистачає. Тому ми пропонуємо:

- 1) передбачити в штатному розписі посаду фахівця з мотивування трудової діяльності;

- 2) створити чіткий опис прав та обов'язків працівників і роботодавця, узалежнивши отримання вищої винагороди виключно за результатами власної праці, закріпивши це у колективному договорі.

Запропонований підхід до мотивування забезпечить підприємству зростання якості та продуктивності праці персоналу. Результат цієї діяльності буде проявлятися у зміні показників, за якими можна показати економічність (зниження витрат), економічну ефективність (продуктивність, рентабельність) і які в кінцевому підсумку позитивно впливатимуть на розвиток компанії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Герега Г. Кар'єрне зростання разом з компанією «Епіцентр». *Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах*. URL: <https://rating.zone/kar-ierne-zrostantia-razom-z-kompaniieiu-epitsentr>.
2. Епіцентр-К. *Сайт компанії*. URL: <https://epicentrk.ua/>.
3. Савін С.Ю. Оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2011. № 3. С. 101-103.
4. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 42-45.

Науковий керівник – д-р екон. наук І.І. Свидрук

ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ ІНКЛЮЗІЇ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ТРУДОВУ ІНТЕГРАЦІЮ ВЕТЕРАНІВ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

А.В. Грищенко

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах глобальних трансформацій, зокрема постпандемічної економічної адаптації, диджиталізації виробничих процесів і зростання впливу корпоративної соціальної відповідальності, ключовим викликом для підприємств харчової промисловості є не лише збереження конкурентоспроможності, а й формування згуртованого, соціально відповідального трудового колективу.

Це зумовлено потребою у персоналі, здатному працювати в умовах високої варіативності ринку, змін у споживчих вподобаннях, а також у середовищі, що потребує адаптації до соціальних викликів, зокрема повернення до праці ветеранів війни.

У цьому контексті проект компанії KERNEL «Адаптація ветеранів» слугує взірцем практичного впровадження принципів сталого розвитку в управління трудовим капіталом. Його визнання на міжнародному рівні (EDIE Awards, Велика Британія) підкреслює стратегічну важливість соціальних програм, спрямованих на реінтеграцію ветеранів у виробничі колективи [1].

Компанія не лише реалізує класичні HR-підходи, а й трансформує трудові відносини шляхом впровадження інноваційної моделі. Такий підхід дозволяє не лише залучити нові людські ресурси, але й створити атмосферу довіри, взаємоповаги та довгострокової лояльності до роботодавця за допомогою таких підходів [1; 2]:

- підготовка команд і керівників є ключовим аспектом для створення ефективного комунікаційного середовища. Навчання лінійних менеджерів і керівників середньої ланки дозволяє їм не лише розуміти потреби працівників із військовим досвідом, а й формувати інклюзивне середовище, де враховується попередній життєвий досвід. Таким чином, це сприятиме зниженню ризиків дискримінації, непорозумінь і кадрових втрат, а також зміцнюватиме авторитет керівника в очах колективу;

- психологічна підтримка та адаптаційні програми є доволі важливими, оскільки повернення до цивільного життя після служби часто супроводжується ПТСР, тривожністю або іншими емоційними викликами. Впровадження спеціалізованих психологічних програм у структурі підприємства дозволяє підтримувати не лише ветеранів, а й загальний морально-психологічний клімат у трудовому колективі. Працівники відчують, що їхній добробут важливий для керівництва, що підвищує мотивацію та задоволеність працею;

- програми фізичної та медичної реабілітації спрямовані на підтримку фізичної працездатності, що особливо важливо на виробництві. Надання доступу до реабілітаційних послуг, фізичної терапії чи оздоровчих програм демонструє відповідальне ставлення до людського капіталу, що також знижує ризики виробничих травм і сприяє довготривалому залученню співробітників;

- у рамках професійної перепідготовки відбувається актуалізація навичок та здобуття нових компетенцій (наприклад, у сфері автоматизації, контролю якості, харчової безпеки), що дозволяє адаптувати працівників до сучасних потреб харчової промисловості. При цьому ветерани часто демонструють високий рівень дисципліни, відповідальності та стресостійкості, що робить їх цінними членами виробничих команд;

- робота з сім'ями ветеранів також є важливим аспектом, тому доцільно інтегрувати соціальні програми, спрямовані на підтримку таких родин (наприклад, психологічні консультації, освітні ініціативи для дітей, дні родинного дозвілля), оскільки це сприятиме емоційній стабільності працівника і його більшій залученості до корпоративних цінностей.

Аналіз соціального проекту «Адаптація ветеранів» компанії KERNEL свідчить про ефективність комплексного підходу до формування трудового колективу в умовах сучасних викликів. Ініціативи, спрямовані на професійну, психологічну та соціальну реінтеграцію ветеранів, забезпечують створення стійкого, згуртованого та мотивованого виробничого середовища. Особливої уваги заслуговує системність і проактивність, з якою компанія реалізує принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, діяльність KERNEL може слугувати зразком для інших підприємств харчової промисловості, які прагнуть поєднати бізнес-ефективність із глибокою соціальною місією.

ЛІТЕРАТУРА:

1. HR Meetup: системна робота з ветеранами. *Впливовий HR*. 2025. URL: <https://veterans.hr.in.ua/system-work-with-veterans> (дата звернення: 08.04.2025).

2. Системна адаптація ветеранів у компаніях МСБ. *Впливовий HR*. 2025. URL: <https://veterans.hr.in.ua/> (дата звернення: 08.04.2025).

Науковий керівник – канд. екон. наук О.В. Безпалько

НОВІТНІЙ ПОГЛЯД НА КУЛЬТУРУ МЕНЕДЖМЕНТУ

М.І. Данилевич

Львівський торговельно-економічний університет

Культура менеджменту є основою будь-якого успішного підприємства, охоплюючи питання створення і управління колективними цінностями, нормами, практикою прийняття управлінських рішень та керування трудовою поведінку персоналу. Загалом робота управлінського працівника, особливості здійснення якої і визначаються культурою менеджменту, є важливою складовою функціонування підприємства, а отже, виконання та управління діяльністю мають бути чітко узгодженими.

Зазвичай дослідження менеджменту зосереджуються на управлінському досвіді з практичної точки зору, у контексті процесів, продуктивності та систем управління. Новітній погляд на взаємодію об'єктів і суб'єктів менеджменту передбачає їх розуміння з точки зору складних одиниць, які мають соціальний вимір, включаючи управлінські компетенції, навички та досвід. Кожен рівень знань і навичок потребує відповідного рівня соціальної зрілості менеджера, його постійного розвитку та підвищення продуктивності управлінської праці [2]. Мета розвитку культури менеджменту полягає в тому, щоб управлінські працівники в будь-якій ситуації навчилися діяти професійно, креативно і чесно, позитивно мислити, стимулюючи продуктивність підлеглих.

Стратегічна цінність високої культури менеджменту спирається на підвищення залученості та утримання високоефективних вмотивованих співробітників, що підвищує продуктивність і якість роботи. Зокрема, на це вказують D. Ngozi і A. Edwinah, довівши, що організації з міцною культурою менеджменту досягають рівня зростання залученості до 59% і зниження рівня плинності кадрів на 14% [3]. Іншим важливим завданням розвитку культури менеджменту є підвищення продуктивності організації, зокрема дослідники Harvard Business Review вказують на потенціал зростання прибутковості втричі порівняно з тими організаціями, які не опікуються питаннями розвитку культури менеджменту [4].

Розвиток знань і креативності, особисті здібності і моделі поведінки з підлеглими, ставлення до цінностей організації і досвід взаємодії зі стейкхолдерами, професійні управлінські навички і знання, здатність і бажання до втілення управлінських ноу-хау, особистісні цінності, мотиви та інтелект є найбільш затребуваними компонентами ефективного менеджера. І хоча вони різною мірою впливають на результативність управлінської діяльності керівників, вони завжди проявляються в моделях компетенції та їх практичного застосування, а тому їх вважають універсальними [1]. М. Wilmot та D. Ones синтезували 8 доменів, які описують характерні компетенції для формування високого рівня культури менеджменту управлінського персоналу:

- 1) самоперевершення: прагнення до особистісного зростання;
- 2) задоволеність: сприйняття реальності і здатність адаптуватися до змін;
- 3) інвестування у стосунки: самомотивація позитивної взаємодії;

- 4) командна робота: емпатична здатність координувати цілі з іншими, ефективно співпрацювати у досягненні колективних цілей незалежно від ролі;
- 5) інвестування в роботу: бажання докладати зусиль для якісного і компетентного виконання завдань;
- 6) зменшення акценту на результатах: менше прискіпливості у постановці цілей і їх досягненні, схильність більш поблажливо оцінювати роботу інших;
- 7) орієнтація на соціальні норми: більша чутливість і повага до дотримання соціальних норм і правил уникнення неправомірної поведінки;
- 8) соціальна інтеграція: здатність інтегруватися в соціальні ролі, низька ймовірність асоціальної поведінки [5].

Для формування і розвитку ефективної культури управління керівник має визначитися з основними цінностями підприємства, персоніфікувати культуру у повсякденних діях і залучати працівників до розуміння і сприйняття управлінської культури. Для цього доцільно використовувати як регулярне отримання зворотного зв'язку на різних ланках організаційної побудови, так і можливості безупинного навчання, зокрема інтерактивного, передбаченого на підприємстві в межах його корпоративної культури. Слід відстежувати власну результативність і вдосконалювати навички, використовуючи наперед визначені показники ефективності, щоб оцінити вплив розвитку управлінської культури на рівень соціально-економічного і організаційного розвитку підприємства [1]. Доцільно дослухатися до відгуків і порад співробітників та відповідним чином змінювати культуру менеджменту для постійного розвитку і вдосконалення. Створюючи середовище, де цінності активно практикуються та пропагуються, підприємство може забезпечити стійке зростання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Свидрук І.І., Батьковець Н.О. Методика моніторингу компетенційної складової управління персоналом креативних організацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 899. С. 21-30.
2. Gao J., Wang Z., Xiao Z., Pang J. Coohoi: Learning cooperative human-object interaction with manipulated object dynamics. *Advances in Neural Information Processing Systems*. 2024. Vol. 37. URL:10.48550/arXiv.2406.1455.
3. Ngozi D., Edwinah A. Employee engagement and talent retention: a review. *South Asian Research Journal of Biology and Applied Biosciences*. 2022. Vol. 4 (5). P. 188-197. URL: <https://doi.org/10.35631/IJEMP.728009>.
4. Stein D., Hobson N., Jachimowicz J.M., Whillans A. How companies can improve employee engagement right now. *Harvard Business Review*. 2021. Vol. 10. URL: <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2022.v04i05.003>.
5. Wilmot M.P., Ones D.S. Agreeableness and Its Consequences: A Quantitative Review of Meta-Analytic Findings. *Personality and Social Psychology Review*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1177/10888683211073007>.

Науковий керівник – д-р екон. наук І.І. Свидрук

ТЕХНОЛОГІЯ «ЕКОЛОГІЧНОГО ЗВІЛЬНЕННЯ» В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

О.І. Драган, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

У професійному житті працівників і діяльності підприємств постійно відбуваються зміни, які можуть призводити до незадоволеності роботою або необхідності пошуку нових можливостей. У зв'язку з цим звільнення стає важливим етапом кар'єри, що вимагає продуманого підходу.

Одним із таких підходів є *екологічне звільнення* – процес, який допомагає залишити робоче місце без зайвого стресу, конфліктів і негативу. Звільнення часто супроводжується внутрішнім напруженням та емоційною нестабільністю, проте одночасно відкриває нові перспективи для самореалізації, формування нових цілей та планування майбутнього.

Перехід на нове місце роботи також передбачає час на адаптацію: встановлення комунікацій з колегами та керівництвом, освоєння посадових обов'язків і входження в корпоративну культуру нової компанії. Щоб процес звільнення пройшов максимально коректно, важливо: дотримуватися професійної етики та зберігати доброзичливі стосунки з колишнім колективом; залишити позитивне враження, що може бути корисним у майбутньому (наприклад, у вигляді рекомендацій); організувати чітку передачу справ, документів і матеріалів; за необхідності – провести аудит (особливо на технічних або управлінських посадах), що сприятиме стабільності роботи компанії.

Причини звільнення працівників в Україні можуть бути різноманітними та поділяються на дві основні категорії: з ініціативи працівника та з ініціативи роботодавця [3].

1. Звільнення з ініціативи працівника: пошук нових можливостей для кар'єрного зростання; незадовільний рівень заробітної плати та пільг; зміна сфери діяльності; конфлікти з керівництвом або колегами; відсутність визнання та подяки; відсутність балансу між роботою та особистим життям; нездорове, нетворче робоче середовище; отримання вищої освіти; особисті та сімейні причини тощо.

2. Звільнення з ініціативи роботодавця: реструктуризація, реорганізація або скорочення штату; порушення трудової дисципліни; невиконання правил щодо нерозголошення інформації (внесення в Кодекс законів про працю, вересень, 2024 р.); відсутність на роботі без поважних причин понад чотири місяці поспіль; хвилі звільнень працівників з різних причин.

Узагальнені правила технології екологічного звільнення працівника [1-4]:

- підготовка відповіді з детальним обґрунтуванням причин щодо прийняття рішення про звільнення з компанії;
- завчасне попередження керівника про звільнення на особистій зустрічі;
- приведення в порядок матеріалів, справ для закриття робочих питань;
- після погодження керівника передача справ, клієнтів іншій людині;
- введення вашого наступника в курс роботи на даній посаді;
- надання інформації про звільнення колективу без надмірної емоційності;

- запрошення на прощальну міні-вечірку розійтися на приємній ноті та подякувати за досвід, робочі стосунки співробітникам колективу;
- прохання до керівника про рекомендаційний лист для нової роботи.

У міжнаціональній команді працівників важливо враховувати культурні відмінності, адже підхід до звільнень суттєво може різнитися залежно від країни. Так, згідно з опублікованими результатами дослідження Randstad «Arbeitsbarometer 2025», яке охоплює 35 країн [1], перше місце серед причин для звільнення, через які кожний третій уже змінив місце роботи, займає низький рівень оплати праці. На другому місці – токсична підприємницька культура, зокрема 36% відмічають негативний менеджмент, мобінг, нереалістичні очікування роботодавців. Третя причина – неможливість поєднувати роботу з особистим життям. На четвертому місці – втрата довіри і зниження рівня лояльності керівництва, яка складає 28%. На п'ятому місці – нереалізовані обіцянки щодо покращення умов праці та інших виробничих питань компаній.

У США у процесі звільнення працівників значна увага приділяється юридичним аспектам, і роботодавці часто впроваджують аутплейсмент-програми для кар'єрної підтримки і пошуку нової роботи співробітників [2]. У Європі – акцент на соціальних гарантіях і співпраці з профспілками, особливо перед масовими звільненнями.

Технологія екологічного звільнення дозволяє не лише зберегти репутацію компанії, а й створює підґрунтя для подальшої професійної взаємодії. Крім того, працівник відчуває, що його особистий вклад був цінним до самого завершення роботи в компанії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Борисова М. П'ять причин, через які звільняються німці. 02.04.2025. URL: <http://www.dw.com/uk/pat-pricin-cerez-aki-nimci-zvilnautsa-z-roboti/a-72113642>.
2. Ворожко В. Пам'ятайте, що всі ми люди. Як «екологічно» звільнити працівника – поради HR в IT. 14 лютого 2025 р. URL: <http://mc.today/uk/pam-yatajte-shho-vsi-mi-lyudi-yak-ekologichno-zvilniti-pratsivnika-poradi-hr-v-it/>.
3. Нг Джейн. Причина звільнення з роботи. 10+ поширених причин у 2025 році. 08.01.2025. URL: <http://ahaslides.com/uk/blog/reason-for-leaving-job/>.
4. Як звільнитися правильно та не спалити за собою всі мости. URL: http://blog.agrokebety.com/agrokebetypro_how_to_say_bye_to_work.

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ

К.В. Жуковська,

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

У 2024 році штучний інтелект (ШІ) продовжує трансформувати підходи до управління персоналом, зокрема у сфері забезпечення благополуччя працівників.

З огляду на зростання рівня стресу, вигорання та інші виклики ментального здоров'я у корпоративному середовищі, компанії все частіше шукають технологічні рішення для своєчасного реагування на потреби персоналу. Впровадження AI-технологій у корпоративне середовище стало не лише трендом, а й інструментом для створення персоналізованих, масштабованих та ефективних програм благополуччя, які здатні адаптуватися до потреб працівників у реальному часі.

Штучний інтелект (ШІ або AI) – це здатність технологій виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту, як-от навчання, міркування, розв'язання проблем, сприйняття, опрацювання природної мови та ухвалення рішень. Можливості AI досягаються шляхом розробки алгоритмів і комп'ютерних програм, які дають змогу технологіям вчитися на досвіді, адаптуватися до нових даних і виконувати завдання, схожі на людські [1].

За даними опитувань, понад 30% компаній у США та Європі у 2023-2024 роках вже впровадили або тестували системи раннього виявлення ознак стресу, тривожності або вигорання. Це дозволило їм не лише вчасно реагувати на проблеми, але й суттєво знижувати витрати на лікарняні або компенсації, пов'язані із психічним здоров'ям [2].

З метою оптимізації витрат компанії використовують штучний інтелект як альтернативу корпоративним психологам. ШІ-алгоритми можуть аналізувати текстові комунікації працівників (опитування, електронні листи) для виявлення ознак стресу або вигорання. Це дозволяє цілеспрямовано впроваджувати програми підтримки. Також чати зі штучним інтелектом можуть працювати цілодобово, з кількома спеціалістами одночасно. З економічної точки зору використання ШІ-психолога є у 2 рази ефективніше, ніж робота корпоративного психолога [1-3].

ШІ-пристрої здатні аналізувати біометричні показники (пульс, сон, фізичну активність) для виявлення потенційних проблем зі здоров'ям. На основі даних про стан здоров'я, уподобання та поведінку працівників пристрій здатний надавати індивідуальні рекомендації. Це підвищує залученість і задоволеність учасників програм благополуччя. ШІ-пристрої почали використовуватися на виробничих підприємствах, щоб попереджати травматичні або небезпечні для життя ситуації [3].

Великі корпорації, такі, як Google, вже почали інтегрувати ШІ як віртуальних асистентів у робочі простори своїх працівників. ШІ-асистенти аналізують листи, календарі та чати працівників, щоб попередити емоційне вигорання, перші ознаки стресу або перевтоми. На основі цих даних такий асистент надає персоналізовані рекомендації та матеріали щодо покращення стану ментального здоров'я [2].

Однак слід зважати і на обмеження таких рішень. По-перше, якість рекомендацій ШІ залежить від точності алгоритмів і обсягу якісних даних, на яких вони навчалися. По-друге, ризики упередженості, неправильної інтерпретації симптомів або навіть вторгнення у приватність працівника потребують належного регулювання та втручання фахівців. Також важливо не замінювати людську

взаємодію повністю – у кризових ситуаціях саме емпатія та професійна підтримка залишаються ключовими [4].

Отже, впровадження штучного інтелекту відкриває нові можливості для персоналізації та ефективного управління проєктами з покращення благополуччя персоналу. Його впровадження дозволяє не лише зменшити витрати, а й підвищити рівень задоволеності працівників і загальну ефективність команди. Водночас важливо забезпечити етичне використання даних, контроль за якістю алгоритмів і баланс між автоматизованими рішеннями та людською взаємодією.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Revolutionizing Employee Wellness: How AI and Machine Learning are Making a Difference. *Corporate Wellness Magazine*. URL: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/revolutionizing-employee-wellness-how-ai-and-machine-learning-are-making-a-difference>.

2. Jangid A. AI and Employee Wellbeing: How Artificial Intelligence Can Monitor and Improve Mental Health in the Workplace. URL: https://www.researchgate.net/publication/375456789_AI_and_Employee_Wellbeing_How_Artificial_Intelligence_Can_Monitor_and_Improve_Mental_Health_in_the_Workplace.

3. Employee Benefit News. A meeting of the minds: AI and employee mental health. URL: <https://www.benefitnews.com/opinion/how-ai-can-help-employee-mental-health>.

4. Workers Using AI Technology Taking Mental Health Into Their Own Hands. *Forbes.com*. URL: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2023/09/02/workers-taking-wellness-into-their-own-hands-using-ai-backed-mental-health/>.

ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

А.І. Здеорук

Львівський торговельно-економічний університет

Основними інструментами управління мотивацією є класичні методи менеджменту: економічні (матеріальні), цільовий, метод розширення і збагачення робіт та метод співучасті. Водночас оновлена система мотивації має охоплювати також адміністративні і соціально-регулятивні методи впливу на трудову поведінку працівників. Основною метою стимулювання праці має стати узгодження інтересів підприємства з індивідуальними потребами працівників. Досягнення мети розвитку потребує правильно визначених дій, узгодження принципів, методів і врахування стимулів.

Пропонуємо в межах заробітної плати виділити базову і преміальну виплати, узгодивши останню з кращою результативністю праці, наперед пояснивши працівникам маркери отримання додаткової винагороди за результатами роботи. Корисним підходом є система стимулювання за результатами роботи, яка має одну з двох форм:

1) призначення на основі оцінки роботи працівника. За даними Eurofound [3], 52% європейських установ використовують змінну додаткову оплату, пов'язану з індивідуальною продуктивністю. Це найпоширеніша форма оплати у секторах фінансових (55%) і консалтингових (47%) послуг. Крім того, 40% підприємств використовують змінну доплату, пов'язану з продуктивністю команди. Це найпоширеніша форма в ІТ-сфері (43%), промисловості (36%) та транспорті (36%);

2) бонуси пропонуються як заохочення для всієї організації. Наприклад, можна використовувати оплату, пов'язану з прибутком. За даними [3], близько 39% європейських підприємств використовують змінну додаткову оплату, пов'язану з результатами, а в консалтинговій сфері – близько 44%.

Можемо рекомендувати керівникам підприємств запроваджувати систему оплати за результатами роботи, оскільки саме вона позитивно корелює із задоволеністю роботою, організаційною відданістю та високою інтенсивністю праці, а тому дозволить більш ефективно функціонувати в сучасних умовах. Узгодження матеріальної винагороди з продуктивністю стимулюватиме кращу ефективність діяльності кожного працівника, пов'язуючи винагороду з бізнес-цілями підприємства [1], дозволить наймати і утримувати ключових співробітників і підвищувати привабливість організації як роботодавця, особливо в умовах жорсткої конкуренції.

Крім того, працівники будуть більш задоволеними такою формою мотиваційної винагороди, оскільки розумітимуть її справедливість, контрольованість і прозорість. Основною складовою системи стимулювання персоналу має бути саме ефективна система оплати праці, яка, відповідно, складається з двох компонентів: системи основної винагороди та системи додаткової винагороди.

Пропонуємо поетапне удосконалення системи оплати праці як складової системи стимулювання персоналу. На першому етапі рекомендуємо провести діагностику існуючої системи оплати праці, яка має ґрунтуватися на існуючій практиці, можливостях змін, вимогах до працівників. Для визначення розміру заробітної плати доцільно проаналізувати основні характеристики працівників (кваліфікацію персоналу та рівень його мотивації) [2]. Варто оцінити ефективність існуючої системи стимулювання шляхом оцінки ефективності роботи персоналу як співвідношення продуктивності праці та витрат.

На другому етапі пропонуємо визначати особливості системи стимулювання персоналу. Необхідно проаналізувати стратегію управління персоналом щодо стимулювання праці і визначити, чи відповідають потреби окремих працівників тим формам мотивації, які використовуються на підприємстві. Прийняття управлінських рішень щодо кадрів має ґрунтуватися на ключовому правилі ефективної роботи у сфері стимулювання: потреба та стимул породжують мотивацію, тому основною рушійною силою мають бути стимули, а метою – задоволення потреб персоналу та компанії.

На третьому етапі доцільно виділити рівні управління та категорії персоналу, порівняти посади та посадові інструкції, уточнити класифікацію посад

відповідно до організаційних цінностей. Необхідно визначити цінності працівника, щоб визначити очікуваний рівень винагороди на наступному етапі, чітко розмежовуючи фіксовану та змінну частину заробітної плати.

На четвертому етапі пропонуємо коригувати показники оцінки праці персоналу. Як елемент змінної частини можна використовувати винагороди: за внесок у роботу підрозділу, індивідуальні результати, загальні результати підприємства. Необхідно визначити порядок нарахування заробітної плати та які форми оплати праці краще використовувати для стимулювання працівників.

П'ятий етап – безпосередня розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці для досягнення кращої результативності праці.

Впровадження дієвої системи плати праці допоможе підвищити ефективність працівників і результативність роботи підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Літвінов О.С., Міценко Н.Г. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємства з орієнтацією на цілі, можливості, ефективність та інноваційність. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. №. 6. С. 134-139. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-21>.

2. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 42-45.

3. Eurofound and Cedefop. European Company Survey 2019. Work place practice sun locking employee potential. European Company Survey 2019 series. Publications Office of the European Union. Luxembourg. 2020. URL: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20001en.pdf.

Науковий керівник – д-р екон. наук Ю.І. Турянський

МОДЕЛЬ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ В ЛІДЕРСТВІ ТА УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ

О.М. Кириченко, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Спіральна динаміка – це сучасна модель розвитку особистості та організацій, яка описує, як змінюються системи цінностей, світогляду та мотивацій залежно від рівня свідомості. Вона пояснює не просто особисті трансформації, а й еволюцію цілих спільнот, організацій і суспільств.

Цю модель спочатку розробив американський психолог Клер В. Грейвс, а пізніше вона була поглиблена та популяризована Доном Беком, Крістофером Коуеном і Кеном Вілбером, який адаптував її до сучасного контексту. Основна мета спіральної динаміки – допомогти лідерам краще розуміти, як змінюються

потреби та цінності людей на різних стадіях розвитку [1].

Основна ідея моделі полягає в тому, що світогляд людини та її поведінка змінюються разом з її досвідом, труднощами, зовнішнім середовищем. Ці зміни описуються як послідовність «кольорових рівнів», які формують спіраль. Кожен рівень – це новий спосіб мислення, мотивації та прийняття рішень (рис. 1).



Рис. 1. Модель спіральної динаміки [3]

Кольори спіралі:

1) бежевий рівень – базове виживання. Людина живе інстинктами, без планування та контролю. Це найпримітивніший рівень, де важлива лише фізична безпека, їжа, сон;

2) фіолетовий рівень – мислення племені. Люди об'єднуються навколо традицій, духовних вірувань, ритуалів. Є повага до старших, сильна залежність від родини або клану;

3) червоний рівень – домінування та сила. Лідери керують через страх. Влада і контроль – головні цінності. Це стадія без правил, де діє «право сильного»; підходить для кризових ситуацій, де важлива швидкість рішень і жорсткий контроль;

4) синій (або бурштиновий) – порядок і дисципліна. Тут панує ієрархія, правила, закони. Люди прагнуть стабільності, підпорядковуються системі. Типові приклади – армія, церква, школа;

5) помаранчевий рівень – досягнення, успіх, інновації. На цьому рівні цінують особистий розвиток, конкуренцію, науковий підхід. Це світ корпорацій, підприємництва, нових технологій. Відповідає корпоративному середовищу, орієнтованому на результат;

6) зелений рівень – гуманізм і співпраця. Цінуються стосунки, рівність, добробут кожного. Командна робота, підтримка, довіра стають важливішими за

сухі результати;

7) жовтий рівень – системне мислення. Людина бачить взаємозв'язки, приймає різні точки зору, адаптується до складного середовища. Головне – ефективність, відкритість, функціональність;

8) бірюзовий рівень – інтеграція та служіння. Цей етап об'єднує досягнення помаранчевого рівня (інновації) з емпатією зеленого (турбота про інших). У центрі – спільне благо, місія, довіра, самоуправління. Лідер тут – не керівник, а фасилітатор.

На думку Фредеріка Лалу, автора книги «Перевинахід організацій», зміна рівня світогляду відбувається не автоматично, а внаслідок викликів. Коли поточна модель мислення більше не працює – людина або організація шукає інший підхід, і відкривається новий рівень спіралі. Розвиток можливий лише за наявності третього елемента – сприятливого середовища. Ніхто не може бути змушений до еволюції, але умови можна створити [2].

Спіральна динаміка дозволяє будувати гнучку систему управління, яка не нав'язується зверху, а розвивається «зсередини».

Лідер у парадигмі спіральної динаміки – це не просто менеджер, а той, хто адаптує свій стиль до рівня команди, при цьому «підтягуючи» її до нових рівнів розвитку. Він має бути мультиціннісним – здатним взаємодіяти з представниками різних «кольорів» і цінностей.

Для лідера модель спіральної динаміки важлива тому, що:

- розуміння рівнів допомагає краще комунікувати з командою;
- це дозволяє визначати, чому люди поведуться певним чином;
- допомагає адаптувати стиль управління до рівня розвитку колективу;
- дозволяє передбачати труднощі та ефективніше впроваджувати зміни.

Отже, спіральна динаміка – це не просто абстрактна теорія, а практичний інструмент для розуміння, як розвиваються люди, організації та цілі суспільства. Цей підхід показує, що ріст – це процес переходу від страху до довіри, від контролю до взаємодії, від особистої вигоди до служіння спільному благу. І хоча еволюція не має кінцевої вершини, ти можеш вже зараз стати прикладом нового рівня свідомого лідерства.

Модель спіральної динаміки – це дієвий інструмент для управління командною динамікою. Вона дозволяє краще розуміти поведінку команди, стимулювати зростання, уникати конфліктів і створювати сприятливе середовище для розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Харків, Фоліо, 2023. 192 с.
2. Зосим М. Спіральна динаміка на практиці. Модель розвитку особистості, організації та людства. URL: <https://www.maxzosim.com/spiralna-dynamika-na-praktytsi-model-rozvytku/>.
3. Спіральна динаміка в управлінні командами. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/komandna-robota/spiralna-dynamika-v-upravlinni-komandamy/>.

HR-СТРАТЕГІЇ У ГІГ-ЕКОНОМІЦІ

Д.Л. Кобець, канд. екон. наук
Хмельницький національний університет

Сучасна гіг-економіка, що формується на перетині цифрових платформ, гнучких форм зайнятості та попиту на проєктну роботу, суттєво трансформує підходи до управління персоналом. Традиційна HR-модель, орієнтована на довгострокові трудові відносини, у нових умовах втрачає універсальність. Це зумовлює потребу у формуванні гнучких HR-стратегій, здатних адаптуватися до специфіки роботи з гіг-працівниками – самозайнятими фахівцями, які надають послуги через цифрові сервіси.

Поняття гіг-економіки охоплює нову форму організації праці, що базується на короткострокових або разових контрактах, часто без формального працевлаштування. Основними характеристиками цієї моделі є гнучкість графіку, проєктний підхід до виконання завдань, обмежена участь у корпоративному житті компаній, а також орієнтація на результат. Гіг-економіка стала можливою завдяки розвитку цифрових платформ (Uber, Upwork, Fiverr та ін.), які виступають посередниками між виконавцями та замовниками. Згідно з дослідженням Світового банку, глобальна кількість гіг-працівників досягла 435 мільйонів, демонструючи зростання попиту на такі форми зайнятості, особливо в країнах, що розвиваються [1].

Однак поширення гіг-моделі ставить перед HR-менеджментом нові виклики. По-перше, відсутність формальних трудових договорів унеможливує застосування традиційних методів утримання персоналу. По-друге, складно реалізувати повноцінну систему мотивації, яка базується на внутрішній культурі та довгостроковій взаємодії. По-третє, контроль за ефективністю виконання завдань вимагає використання нових цифрових інструментів, здатних оцінювати результативність роботи поза межами офісу чи постійної команди.

Дослідження підкреслюють необхідність інноваційних підходів в управлінні HR-процесами на підприємствах, зокрема через диджиталізацію та впровадження новітніх технологій [2]. HR-стратегії, адаптовані до гіг-формату, повинні базуватися на таких ключових засадах, як гнучкий рекрутинг, індивідуалізація мотивації, цифрова аналітика та підтримка іміджу компанії як привабливого замовника. Рекрутування гіг-фахівців відбувається через онлайн-платформи або спеціалізовані біржі. У цьому процесі вагомим є не лише технічний профіль виконавця, але й його портфоліо, репутація, швидкість реакції та здатність до самоорганізації. Мотиваційна стратегія не обмежується фінансовою винагородою. Гіг-працівники цінують автономність, гнучкість, можливості для професійного розвитку, а також прозорість співпраці [3]. Важливим чинником мотивації стає також «цифровий соціальний капітал» – рейтинг, відгуки клієнтів, видимість у системі платформи.

Ще одним важливим компонентом HR-стратегії є управління ефективністю. В умовах дистанційної та фрагментованої взаємодії компанії все частіше використовують автоматизовані системи оцінювання результатів – від

вбудованих КРІ до алгоритмічного моніторингу діяльності. Разом із тим, втрачається традиційна корпоративна культура, що вимагає від HR-фахівців впровадження нових моделей формування лояльності. Ініціативи на кшталт онлайн-спільнот, короткострокових навчальних програм, менторства чи цифрових «зборів» дозволяють підтримувати зв'язок між компанією та гіг-працівниками, не порушуючи гнучкість їхньої зайнятості.

Варто звернути увагу на досвід міжнародних компаній, які успішно реалізували HR-стратегії у гіг-середовищі. Наприклад, Urwork впровадив систему «талент-кластерів», яка дозволяє формувати команди фрілансерів під конкретні завдання, забезпечуючи водночас мінімальний рівень стабільності та професійної підтримки. У свою чергу, компанія Uber реалізує стратегії соціального партнерства з водіями, включаючи доступ до страхування, навчальних програм і платформ для зворотного зв'язку. У контексті України гіг-економіка також набуває поширення, особливо в ІТ-секторі та креативних індустріях. Однак формування HR-стратегій тут часто залишається на рівні індивідуальних практик окремих компаній, без системної підтримки на рівні державної політики чи правового регулювання.

У перспективі HR-стратегії у гіг-економіці будуть дедалі більше орієнтуватися на цифрові рішення – HR-аналітику, системи управління талантами, персоналізовані дашборди для працівників. Одночасно зростатиме роль соціальної відповідальності бізнесу щодо гіг-працівників, особливо у частині доступу до соціального захисту, медичного страхування, професійного зростання. У таких умовах HR-фахівці повинні опановувати нові компетенції – від цифрової грамотності до крос-культурного менеджменту і розуміння особливостей платформеної економіки.

Таким чином, HR-стратегії у гіг-економіці мають адаптуватися до викликів гнучкої, цифрової і фрагментованої зайнятості. Вони мають базуватися на принципах прозорості, технологічності, гнучкості та інклюзивності, спрямовуючи свої зусилля не лише на ефективність, а й на сталий розвиток взаємин із новим типом працівників – мобільними, самостійними, але зацікавленими у якісній взаємодії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Hussein F. Online gig work is growing rapidly, but workers lack job protections, a World Bank report says. *AP News*. URL: <https://apnews.com/article/online-gig-workers-labor-employment-world-bank-40b81a789fd5f0fb366e83f0223d832f>.

2. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.

3. Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy / A.J. Wood et al. *Work, employment and society*. 2018. Vol. 33. № 1. P. 56-75. URL: <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В HR-СФЕРІ

С.І. Кожушаний,

Т.В. Пуліна, д-р екон. наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

В Україні з початку війни відбулося значне соціальне напруження, яке було підкріплене масовою міграцією українців за кордон, навіть з тих територій, які були далеко від зони бойових дій. Власне така масова міграція та посилена мобілізація за більш ніж три роки війни призвели до значного кадрового дефіциту, безробіття та збільшили наростання кадрових ризиків [1]. Український бізнес відчуває підвищений дефіцит не тільки кваліфікованих кадрів, а й працівників загалом, адже з кожним роком війни в Україні зменшується кількість працюючого населення як внаслідок міграції, так і внаслідок мобілізації, адже є певний відсоток чоловіків, які сидять вдома та не працюють [2]. І все це створює негативну тенденцію кадрового забезпечення України та в майбутньому може загрожувати розвитку економіки, адже просто не буде кому працювати. Далі пропонуємо провести аналіз динаміки регіональної зайнятості.

Аналізуючи рівень зайнятості, бачимо його зменшення в областях, які знаходяться територіально близько до зони бойових дій – у Донецькій, Луганській, Харківській областях та збільшення – у Львівській, Вінницькій, Хмельницькій областях, що пов'язано з релокацією компаній та внутрішньою міграцією населення.

Також слід зазначити, що однією з причин кадрових ризиків є ухилення від мобілізації, адже багато чоловіків через це не працюють, що власне підтверджує структура зайнятого населення за категоріями.

Аналізуючи дані, можна помітити, що основною робочою силою в Україні стали жінки, частка яких становить 51%, у той час як частка чоловіків призовного віку – тільки 24%, рівно третина зайнятого населення.

З початку війни майже всі українські підприємства стикнулися з безліччю проблем, які пов'язані з наймом персоналу. Під час проведеного дослідження визначено, що в Україні з початком війни наростає кадровий дефіцит, який є результатом масової міграції, мобілізації та ухилення, що в сукупності загрожуватиме нашій країні та передусім бізнесу. Адже через зменшення зайнятості в країні зменшуються суми податків і відповідно надходження до державного бюджету, що в підсумку впливає і на фінансування армії. Саме тому було рекомендовано скоротити робочий тиждень до 4-х днів, як це зробила низка країн та компаній, і таким чином дати можливість працездатному та зайнятому населенню відновити свої сили та збільшити задоволеність роботою.

Адже населення України просто виснажене та не має часу на відпочинок, що власне спонукає людей до трудової міграції до країн-членів ЄС. Саме тому в Україні потрібно створити комфортні умови та імплементувати графік роботи, який вже успішно впроваджений у низці країн Європи на офіційному рівні. Адже збільшивши час на відпочинок, ми таким чином дамо можливість людям відчути себе людьми, а не чорною робочою силою, яка має працювати по 8-10 годин на день з мінімальними вихідними [3].

ЛІТЕРАТУРА:

1. Васильців Т., Левицька О., Рудковський О. Структурні диспропорції і дисбаланси ринку праці областей Карпатського регіону України в умовах війни: тенденції, загрози, орієнтири політики стабілізації й використання можливостей. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-37> (дата звернення: 06.04.2025).

2. Панькова О.В., Касперович О.Ю. Проблеми соціальної та правової захищеності платформних зайнятих і пріоритети регуляторної політики України в умовах воєнного стану. *Економіка промисловості*. 2022. № 2 (98). С. 91-117.

3. Саленко І.В. Доктринальні підходи до періодизації робочого часу. *Актуальні проблеми трудового права та права соціального забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 5 квітня 2019 року). Харків: Юрайт, 2019. С. 297-300.

ЛЮДИ «БЕЗ ВІКУ» ТА ЇХНЯ РОЛЬ У МАЙБУТНЬОМУ

О.О. Кутас

Національний університет харчових технологій

Сьогодні через глобалізацію, розвиток технологій і загальну зміну цінностей межі загальновідомих поколінь розмиваються. Теорія поколінь все ще залишається актуальною, але як надовго ми будемо нею користуватися?

У сучасному світі вже заговорили про нове загальне покоління і все частіше можна почути термін «переніали», який описує людей, що ламають стереотипи про вік. Ці представники старшого і середнього поколінь демонструють, що кількість прожитих ними років не визначає їхню активність, інтереси та спосіб життя.

Термін «переніал» був уведений жінкою-підприємцем Джіною Перл у 2016 році. Вона описала переніалів як людей, які зберігають допитливість, креативність і прагнення до розвитку незалежно від віку. Вони не зациклюються на минулому, а живуть сьогоденням. Ці люди можуть освоювати нові технології, вивчати іноземні мови, змінювати професію або почати кар'єру з нуля навіть у зрілому віці. Вони не бояться викликів, бо бачать у них можливості для розвитку.

Слово «переніал» походить від англійського «perennial», що в ботаніці означає назву багаторічних рослин, які здатні переживати різні зміни середовища, постійно адаптуючись і розвиваючись. Це гарна метафора: як багаторічні рослини цвітуть щороку, не втрачаючи своєї краси, так і переніали залишаються активними, енергійними та відкритими до нового, незалежно від віку. Їх життєва позиція побудована на постійному зростанні, допитливості і готовності адаптуватися до змін.

Отже, «переніали» – це люди, які:

- не обмежуються віковими стереотипами, виходять за межі віку, активно живуть тут і зараз, постійно змінюються та розвиваються, адаптуючись до змін;

- ігнорують вік, натомість об'єднуються на основі спільних інтересів, поведінки та цінностей;

- стежать за змінами у світі, в курсі всіх технологічних інновацій та мають друзів різного віку;

- є ініціаторами змін, гарними наставниками, креативними, впевненими в собі та глобально налаштованими.

До якостей, якими відрізняються переніали, належать:

– допитливість і прагнення до зростання. Вони завжди відкриті до нового, готові навчатися, пробувати незвідане і не бояться виходити із зони комфорту;

– широта мислення. Вони не чіпляються за застарілі догми і готові змінювати свої погляди, якщо факти говорять про протилежне;

– емоційна відкритість. Переніали не бояться проявляти почуття і бути щирими, вони цінують свої емоції і не залежать від думки оточуючих;

– впевненість у собі. Ці люди знають свої слабкі сторони, але не дозволяють їм заважати їхньому руху вперед; вони знаходять способи компенсувати недоліки і впевнені у власній цінності;

– готовність іти на розумний ризик. Переніали не бояться невдач, тому що розуміють, що помилки – це частина росту; вони готові ризикувати, але завжди оцінюють можливі наслідки.

Як же розвинути в собі мислення переніала?

1. Приймайте виклики. Сприймайте труднощі як можливості для зростання. Навіть якщо щось не виходить, це шанс стати сильнішим і впевненішим у собі.

2. Цінуйте зусилля. Не чекайте миттєвих результатів, дякуйте собі за кожен крок вперед, навіть якщо він здається маленьким.

3. Вчіться новому. Задавайте собі питання: «Що тут цікавого?». Це допоможе вам залишатися допитливими та відкритими.

4. Оточіть себе надихаючими людьми. Спілкування з тими, хто прагне до розвитку, допоможе вам рухатися вперед.

Чому ж вік сьогодні втрачає свою значимість? Сучасні технології та медицина суттєво змінили уявлення про вік. Соціолог Мауро Гіллен з Університету Пенсільванії зазначає, що люди похилого віку сьогодні мають доступ до можливостей, про які їхні однолітки в минулому і не мріяли [1]. Швидкісний інтернет, віддалена робота, онлайн-освіта – все це стирає кордони між поколіннями. Крім того, медицина дозволяє довше залишатися здоровим і активним.

Переніали змінюють сучасне суспільство, стаючи його важливою частиною та впливаючи на його тенденції розвитку. У США та інших країнах роботодавці все частіше відходять від вікових стереотипів при прийомі на роботу працівників. Команди, що складаються з людей різних поколінь, стають нормою. Це не лише стирає кордони між поколіннями, а й створює нові форми взаємодії.

Соціологи прогнозують, що в майбутньому протиріччя між поколіннями будуть зменшуватися. Люди різного віку будуть вчитися один в одного, обмінюватися досвідом і співпрацювати на рівних. Наприклад, 50-річна людина може стати учнем 25-річного фахівця в новій галузі. Така взаємодія зміцнює

взаємоповагу та ламає старі стереотипи.

Роль переніалів у майбутньому:

1) міст між поколіннями. Переніали можуть відігравати роль посередників між молодшими і старшими поколіннями, адаптуючи нові технології для широкого використання та допомагаючи зберігати цінності минулого;

2) лідери змін. Їхня відкритість до навчання та інновацій дозволяє їм бути рушійною силою у сфері бізнесу, технологій і суспільного життя. Вони можуть легко адаптуватися до нових трендів і використовувати їх на благо суспільства;

3) розвиток ринку праці. Завдяки своїй гнучкості та життєвому досвіду переніали залишатимуться затребуваними працівниками та підприємцями, які поєднують класичний підхід до роботи з інноваційними стратегіями;

4) підтримка сталої освіти. Переніали сприятимуть розвитку концепції навчання протягом усього життя, оскільки для них природно освоювати нові навички та знання;

5) емоційний інтелект і психологічна стійкість. Вони допоможуть суспільству краще справлятися зі стресом та викликами майбутнього, поширюючи культуру психологічного благополуччя та усвідомленості;

6) формування нової етики споживання. Переніали, як правило, усвідомлено підходять до споживання, підтримують екологічні ініціативи та прагнуть до сталого розвитку.

Отже, переніали – це постійно квітучі, активні люди різного віку, які живуть сучасністю, знають, що відбувається у світі, залишаються в курсі подій. Завдяки своїм якостям, вони можуть стати ключовими агентами змін у майбутньому, адаптуючи суспільство до нових реалій і допомагаючи всім поколінням рухатися вперед.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Guillén Mauro F. The Perennials: The Megatrends Creating a Postgenerational Society. St. Martin's Press. 2023. 272 p.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПОДАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА ЗНАТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ: ВИДИ, ФОРМИ, ВИКЛИКИ

Л.В. Мазник, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Сучасний менеджмент персоналу базується на ефективному використанні інформації та знань. Саме вони визначають якість управлінських рішень, сприяють розвитку організації та підвищенню ефективності роботи персоналу. Інформація та знання є стратегічними ресурсами, що допомагають організаціям адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. У представленому дослідженні розглянуті ключові поняття, види інформації, форми її подання та способи використання в HR-менеджменті.

Інформація – це впорядковані та осмислені дані, що мають зміст і використовуються для прийняття рішень. Інформація є основним ресурсом для управління персоналом, оскільки дозволяє аналізувати ситуацію, оцінювати ефективність роботи співробітників та прогнозувати майбутній розвиток компанії. Властивості інформації: достовірність (інформація має відповідати реальному стану справ); повнота (містити необхідний обсяг даних для прийняття рішень); актуальність (відповідати поточним умовам та викликам ринку); зрозумілість (бути чітко структурованою та легкою для сприйняття).

Знання – це сукупність інформації, досвіду та компетенцій, що використовуються для вирішення конкретних завдань у сфері управління персоналом. Види знань: явні знання (формалізовані знання, що містяться в документах, інструкціях, підручниках); приховані знання (знання, що базуються на досвіді працівників і передаються через комунікацію, навчання та наставництво).

Враховуючи зазначені вище загальні характеристики знань та інформації, виконане групування видів інформації в менеджменті персоналу:

- фактична інформація – статистичні дані щодо чисельності та демографічних характеристик працівників;
- аналітична інформація – висновки, що базуються на обробці даних (наприклад, аналіз продуктивності співробітників);
- оціночна інформація – інформація, що базується на експертних оцінках (наприклад, оцінка корпоративної культури, рівня лояльності працівників);
- прогнозна інформація – використовується для планування розвитку організації (наприклад, прогноз зростання компанії);
- конфіденційна інформація – особисті дані працівників, комерційні таємниці.

Інформація у сфері управління персоналом може бути представлена у різних формах: символічній формі (використання кодів, шифрів, міток для позначення категорій працівників); текстовій формі (посадові інструкції, звіти, службові записки, рекомендаційні листи); графічній формі (таблиці, діаграми, інфографіка, що допомагають візуалізувати аналітичні дані); аудіовізуальній формі (презентації, відеолекції, навчальні матеріали у форматі відео чи аудіо).

У дослідженні особлива увага приділяється вивченню взаємозв'язку інформації та знань у менеджменті персоналу. Інформація є основою для формування знань. Процес обробки інформації передбачає аналіз, структурування та використання її для прийняття управлінських рішень. Компанії накопичують інформацію про своїх співробітників, систематизують її та використовують для побудови HR-стратегії.

Процеси використання інформації та знань у менеджменті персоналу передбачають: збір даних, який включає опитування працівників, аналіз кадрових показників, моніторинг ринку праці; обробку інформації, що передбачає аналіз продуктивності, визначення потреб у навчанні, оцінку ефективності HR-стратегій; формування знань, що передбачає створення стратегій управління персоналом, розробку методик підвищення мотивації; прийняття рішень, що полягає у

використанні інформації та знань для адаптації компанії до змін на ринку праці, впровадження нових управлінських практик.

Також в дослідженні вивчені виклики управління інформацією в менеджменті персоналу. Одним із важливіших є надмірність інформації, тому виникає необхідність фільтрації та аналізу великого обсягу даних. Одним із викликів також є забезпечення конфіденційності та дотримання норм законодавства щодо захисту персональних даних. Викликом також є суб'єктивність оціночної інформації. Технологічні зміни завжди лишаються викликом в менеджменті персоналу, що пов'язано з необхідністю впровадження сучасних інформаційних систем для управління персоналом.

Основними інформаційними технологіями в управлінні персоналом є:

- HR-аналітика – використання спеціальних аналітичних процедур та програмного забезпечення для аналізу продуктивності, ефективності та прогнозування тенденцій;

- системи управління персоналом (HRM) – автоматизація процесів рекрутингу, оцінки працівників, кадрового адміністрування;

- Big Data у HR – обробка великих обсягів інформації для прогнозування поведінки працівників та покращення кадрових рішень.

Інформація та знання є ключовими елементами сучасного HR-менеджменту. Використання якісної інформації дозволяє компаніям ефективно керувати персоналом, впроваджувати інноваційні методи управління та досягати стратегічних цілей. Впровадження новітніх інформаційних технологій у HR дає можливість значно підвищити продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність компанії на ринку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Цифрове видавництво Експертус. URL: https://expertus.media/?utm_source=buhplatforma.com.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=buh_header_expmeda_00_23.01.2025.

2. Портал Головбух. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8607-obdnannya-sv-ta-pdf-dina-zvtnst>.

МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

А.В. Мелашедченко,

О.М. Петухова, д-р екон. наук

Національний університет харчових технологій

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій ефективність економічного розвитку підприємств напряду залежить від їх інноваційності.

Інноваційна діяльність – найважливіша складова процесу успішного функціонування і розвитку підприємства, а також один з базових елементів

ефективної стратегії та важливий інструмент створення і підтримки конкурентних переваг [1].

Інноваційно активні підприємства мають значні конкурентні переваги, однак вагомою перешкодою на шляху до інноваційності є недостатній рівень мотивації працівників та управлінців до творчого мислення, впровадження нових ідей і пошуку нестандартних рішень. Разом з тим ефективна система мотивації і стимулювання є ключовим фактором підвищення продуктивності персоналу та залученості працівників до активного впровадження інновацій.

Поліграфічна галузь, як і багато інших сфер економіки, також переживає період змін. Упровадження нових технологій друку, цифровізація, автоматизація процесів і розширення спектру послуг вимагають активного залучення персоналу до інноваційної діяльності.

Одним з провідних гравців на ринку друкарських послуг в Україні є підприємство поліграфії «Глянець», що спеціалізується на виготовленні поліграфічної продукції. Завдяки сучасним технологіям та ефективній бізнес-стратегії підприємство постійно розширює сферу своєї діяльності та вдосконалює виробничі процеси.

Підприємство «Глянець» є успішною компанією, що постійно розвивається та впроваджує інноваційні рішення у свою діяльність. Завдяки високому рівню технологічного забезпечення, гнучкому підходу до клієнтів та ефективній бізнес-стратегії компанія займає лідируючі позиції на ринку друкарських послуг і веб-розробки в Україні. Проведений аналіз дозволив визначити сильні сторони діяльності підприємства «Глянець», серед яких: висока якість послуг, використання сучасного обладнання та інноваційних технологій, гнучкість та індивідуальний підхід (адаптація продуктів під потреби замовників), комплексні рішення (поєднання друкарських послуг з ІТ-розробками для бізнесу), швидкість виконання замовлень, оптимізовані виробничі процеси та логістика.

Основними елементами системи мотивації та стимулювання працівників на підприємстві «Глянець» є матеріальна мотивація (конкурентоспроможна заробітна плата, система премій і бонусів, соціальні пакети (страхування, оплата медичних послуг), оплачувані відпустки та лікарняні) та нематеріальна мотивація (кар'єрне зростання і професійний розвиток, визнання досягнень працівників (грамоти, нагороди, публічне заохочення), гнучкий графік роботи та можливість дистанційної роботи, корпоративна культура та сприятливий робочий клімат).

Аналіз поточної мотиваційної системи підприємства «Глянець» показав її ефективність у базових аспектах, однак виявив і певні недоліки, зокрема недостатню персоналізацію заохочень, відсутність чітких КРІ для оцінки інноваційної активності та обмежені можливості кар'єрного зростання для ініціативних співробітників. Тобто існує низка проблем та бар'єрів у мотивації інноваційної діяльності, тому слід застосовувати нові підходи до покращення мотиваційної системи та вдосконалювати існуючі механізми стимулювання працівників.

Одним з ключових напрямів покращення є запровадження персоналізованих мотиваційних пакетів. Працівникам слід надати можливість

обирати між різними формами заохочень, такими, як бонуси, додаткові дні відпочинку чи можливість проходження навчальних курсів. Це підвищить рівень задоволеності персоналу та зробить систему винагород більш гнучкою.

Також варто впровадити систему ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволить оцінювати результати роботи кожного працівника та прив'язувати матеріальні винагороди до досягнутих показників. Такий підхід сприятиме прозорості та об'єктивності у винагородах.

Для зміцнення корпоративної культури та підвищення лояльності працівників слід запровадити програми довгострокового заохочення, наприклад, запровадження персоналізованих мотиваційних пакетів, що включають підвищення заробітної плати, додаткові соціальні пільги або премії за тривалий стаж роботи в компанії.

Важливим елементом є розвиток нематеріальної мотивації. Запровадження системи відкритого визнання досягнень, корпоративних нагород та публічного заохочення сприятиме зростанню морального задоволення працівників від їхньої роботи.

Крім цього, варто використовувати методи гейміфікації, наприклад, впровадження системи балів і рівнів, що дозволить стимулювати активну участь у проєктах та ініціативах. Такий підхід допоможе перетворити виконання завдань на цікаву і мотивуючу діяльність.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності персоналу, стимулюванню творчої активності, формуванню інноваційної культури та збільшенню кількості запропонованих інноваційних ідей. Крім того, покращиться загальна продуктивність праці, а відсоток працівників, залучених до інноваційних процесів, суттєво зросте.

Використання сучасних підходів щодо мотивації та стимулювання інноваційної діяльності дозволить не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства, та будуть сприяти його сталому розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Микитюк П.П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль. ПП «Принтер Інформ». 2015. 224 с.

ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О.О. Моторна,

О.А. Баталова

Національний університет харчових технологій

Поліпшення умов праці та підвищення продуктивності є важливими аспектами розвитку організацій та економіки загалом. Існує прямий зв'язок між сприятливими умовами праці та високою її продуктивністю.

Виробничому процесу у промисловості більшою чи меншою мірою властиве здійснення діяльності зі шкідливими та небезпечними умовами праці. Для досягнення високої ефективності виробництва, успішного освоєння нових видів продукції, зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності праці та інших показників господарської діяльності потрібно велику увагу приділяти покращенню умов праці на підприємствах [1].

У процесі здійснення трудової діяльності на промисловому підприємстві кожен працівник зазнає впливу множини різноманітних факторів виробничого середовища, які в сукупності формують конкретні умови праці. Розглядаючи все різноманіття виробничих чинників, насамперед слід зазначити можливість їх угруповання за різними класифікаційними ознаками.

По-перше, всі виробничі фактори за видом впливу прийнято поділяти на технічні, ергономічні, естетичні, санітарно-гігієнічні, організаційні, психофізіологічні, соціально-побутові, природно-кліматичні, економічні.

По-друге, за ступенем впливу виробничі фактори поділяються на безпечні, несприятливі, небезпечні та шкідливі.

По-третє, за джерелом (типом об'єкта) походження розрізняють фізичні, хімічні, біологічні та психофізіологічні (тяжкість і напруженість трудового процесу) виробничі фактори.

Слід звернути увагу, що від сформованих умов праці багато в чому залежить ефективність діяльності суб'єкта господарювання. У першу чергу умови праці, сформовані на підприємстві, впливають на такі важливі характеристики його діяльності, як продуктивність і результативність праці, стан здоров'я окремого працівника.

Керівництво має гарантувати своїм працівникам умови праці, які відповідають нормам безпеки. Крім цього, на підприємстві повинні проводитися щорічні заходи, спрямовані на вдосконалення умов та охорони праці [2].

Поліпшення умов праці, таких, як фізичне середовище, безпека, гігієна та соціально-психологічні фактори, може сприяти підвищенню продуктивності праці з таких причин:

- зниження відсутності на роботі через хвороби і травми;
- зменшення стомлення та стресу, що веде до збільшення середнього часу роботи та концентрації уваги;
- підвищення мотивації та задоволеності від роботи, що сприяє активній участі працівників у процесі праці та інноваційної діяльності.

Для покращення умов праці організації можуть використовувати такі стратегії:

- поліпшення фізичного середовища робочого місця, включаючи освітлення, вентиляцію, рівень шуму і температуру;
- забезпечення безпеки праці, наприклад, впровадження системи охорони праці, проведення регулярних інструктажів і контролю за дотриманням правил безпеки;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату, включаючи поважне спілкування, надання можливостей для професійного та кар'єрного

зростання, зворотний зв'язок та визнання досягнень працівників.

Дійсно, перелічені традиційні способи та методи поліпшення умов праці дають досить гарний результат, особливо у разі, якщо на підприємстві є нереалізований потенціал розглянутих напрямів управління виробничим середовищем.

Таким чином, можна зазначити, що впровадження заходів щодо вдосконалення умов праці персоналу на підприємстві позитивно позначиться на зниженні плинності персоналу, підвищенні задоволеності працею працівників підприємства, покращенні показників трудової діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Зміна істотних умов праці: правовий аспект. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. С. 240-242.

2. Тихонович О.Ю. Значення директиви про прозорі та передбачувані умови праці в Європейському Союзі № 1019/1152 для регулювання трудових відносин *Соціальне право*. 2024. № 2. С. 44-51.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

І.А. Нечасва, канд. екон. наук,
С.А. Ніколова

Національний університет «Запорізька політехніка»

У сучасних умовах глибоких трансформацій, спричинених війною, економіка України функціонує в ситуації невизначеності та нестабільності, що ускладнює стратегічне планування і стабільний розвиток підприємств. У таких обставинах кадри виступають ключовим ресурсом адаптації, а ефективне антикризове управління кадровою політикою набуває вирішального значення для підтримки та підвищення ефективності виробництва [1, с. 45].

Актуальність проблеми кадрового забезпечення зумовлена зростанням дефіциту персоналу. Станом на 19.02.2025 року було зафіксовано 217 тис. вакансій із середнім рівнем зарплати 23 тис. грн. У 2024 році спостерігався брак працівників у сфері освіти (25 тис. осіб), переробній промисловості (9 тис.) та сфері розміщення і харчування (3 тис.) [2]. Крім того, близько 70% співробітників страждають на емоційне вигорання, що більш ніж удвічі підвищує ймовірність пошуку ними нової роботи [3], а зниження мотивації персоналу дедалі частіше стає критичним чинником у збереженні конкурентоспроможності підприємств [4, с. 60].

В умовах, пов'язаних із воєнними діями, питання побудови гнучкої, адаптивної, але водночас стратегічно вивіреної антикризової кадрової політики набуває винятково важливого значення [5, с. 40]. Антикризова кадрова політика – це система заходів, спрямованих на моніторинг, попередження і реагування на

зовнішні та внутрішні кризи з метою усунення причин і мінімізації наслідків впливу криз на стан людських ресурсів організації, їх мобілізації для подолання кризового стану.

В українських реаліях підприємства були змушені працювати дистанційно, зменшити навантаження або взагалі тимчасово призупинити діяльність, як наслідок, критично важливим стало утримання кваліфікованих кадрів, збереження командного духу та адаптація до нових умов праці. Одночасно набуває актуальності питання психологічної стійкості працівників, адже збереження працездатності команди потребує не лише матеріального забезпечення, але й турботи про емоційний стан співробітників [6, с. 58].

Антикризові інструменти управління персоналом, які на практиці довели свою ефективність, включають гнучкі форми організації праці, такі, як дистанційна робота або змішані режими; запровадження програм підвищення кваліфікації або перекваліфікації персоналу, що дає змогу адаптувати трудовий ресурс до змінених потреб виробництва; психологічну підтримку працівників: організація тренінгів, консультацій тощо [7, с. 30]. Компанії активно впроваджують цифрові технології для автоматизації HR-процесів, що дозволяє швидше реагувати на виклики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Нематеріальна мотивація, така, як можливість особистісного зростання, гнучкість робочого графіка, залучення до прийняття рішень, визнання досягнень, відіграє дедалі важливішу роль у підтримці лояльності працівників.

У контексті антикризової кадрової політики важливим є впровадження концепції DEI, яка забезпечує рівні можливості для всіх працівників незалежно від їхніх індивідуальних особливостей, сприяє стійкості організації через розмаїття поглядів і досвіду, а також покращує корпоративну культуру та довіру у команді в умовах кризових викликів [8].

Отже, антикризове управління кадровою політикою має поєднувати адаптивність і стратегічне бачення, спрямоване на збереження та розвиток людського капіталу, підтримку персоналу, цифровізацію управління і впровадження принципів DEI як основи сильної корпоративної культури в умовах нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 25. С. 44-48. URL: <https://ela.kpi.ua/items/e73c7c2a-2665-439e-96ea-734b5bd3043f>.
2. Офіційний сайт Державного центру зайнятості. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analytics/69>.
3. Grucela A. 45+ Employee Burnout Statistics [What It Is, Effects & More]. URL: https://passport-photo.online/blog/burnout-statistics/?srsId=AfmBOorTW2Gesr1fVmCzdtae3FnbNn3Qk17NeUwQ5hzE_CmP7lWK8iDM&utm_source=chatgpt.com.
4. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58-64. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/handle/316497/48574>.

5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186>.

6. Ковбасюк Б. Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (51). С. 56-64. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7>.

7. Левковець Н.П. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник ПДАУ* (Економіка, управління та фінанси). 2024. Вип. 2. С. 31-38. URL: https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/download/36/28?utm_source=chatgpt.com.

8. Нечаєва І.А., Гаврилюк М.А. Огляд ринку та рівня впровадження DEI (розмаїття, рівність та інклюзія) в Україні. Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку». 10-11 жовтня 2024 р., м. Вінниця. Донецький національний університет імені Василя Стуса. URL: <https://peers.international/paper/oglyad-rinku-ta-rivnya-vprovadzhennya-dei-rozmaittya-rivnist-ta-inklyuziya-v-ukraini>.

КОМПЕТЕНТНІ КАДРИ ДЛЯ ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ: НОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

І.В. Ніколаєнко

Національний університет харчових технологій

У сучасному світі, де швидкість змін перевершує прогнози, маркетинг трансформується не лише під впливом цифрових інновацій, але й через глибші соціокультурні зрушення. Покоління Z, яке активно входить у професійне середовище, демонструє іншу систему координат: пріоритети зсуваються від технократичної ефективності до гуманітарної значущості. У такому контексті компетентність працівника перестає бути виключно набором професійних знань – вона стає маркером етичної позиції, здатності до критичного мислення та чутливості до соціальних викликів.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що покоління Z, яке входить у професійне життя, має інакші очікування щодо роботодавців, стилю лідерства та соціальної ролі бізнесу. Це покоління не просто споживає цінності – воно вимагає їхньої автентичності. Тому розвиток кадрів з орієнтацією на соціально-етичні компетенції не є трендом, а відповіддю на запит часу.

Крім того, в умовах глобальних криз, посилення уваги до сталого розвитку й етичного споживання, корпоративна відповідальність стає обов'язковим компонентом довгострокової стратегії бренду. Дослідження в цій сфері дозволяє виявити, як інтеграція соціальної відповідальності в HR-процеси сприяє не лише репутаційній стабільності, а й підвищенню залученості персоналу та довіри з боку суспільства.

Цей напрямок дослідження також має прикладне значення: він допомагає розробити нові моделі навчання, адаптовані до потреб сучасних працівників, і вдосконалити практики управління персоналом у контексті глобальних змін.

Маркетинг більше не існує як нейтральна функція бізнесу. Він не тільки просуває продукти чи послуги, а й формує культурні коди, впливає на суспільні норми та навіть змінює поведінку мас. У зв'язку з цим соціальна відповідальність стає не декларативною, а необхідною характеристикою бренду. Водночас ключовим чинником, що забезпечує етичність маркетингової практики, є люди – ті, хто створює, аналізує, комунікує. Тому питання підготовки таких фахівців виходить на перший план.

Розвиток персоналу в нових умовах передбачає зсув акцентів. Перевага надається міждисциплінарності, тобто здатності інтегрувати гуманітарний і технічний досвід у межах однієї професійної ідентичності. Цей підхід, зокрема, вимагає залучення до освітнього процесу тем етики, соціального підприємництва, сталого розвитку. Важливо, що покоління Z уже має внутрішню чутливість до цих категорій. Отже, завдання роботодавця або освітнього закладу – не нав'язати цінності, а створити простір для їхньої реалізації через професійну діяльність.

Етичний маркетинг не терпить маніпуляцій і поверхневості. Його неможливо зімітувати за допомогою короткострокових кампаній – він вимагає довгострокової позиції, послідовності і особистої залученості. Саме тому у фокусі розвитку персоналу має бути не лише *hard skills*, а й *soft skills* – уміння вести діалог, брати відповідальність, діяти прозоро. Такий підхід відповідає прагненню покоління Z бути не просто частиною компанії, а частиною змін, що мають сенс.

Одним із ключових елементів наукової новизни цієї теми може бути впровадження концепції «етико-ціннісної компетентності» як обов'язкової складової професійного розвитку персоналу у сфері маркетингу. Ця концепція поєднує в собі етичну свідомість, соціальну відповідальність і здатність до критичного аналізу впливу маркетингових стратегій на суспільство, а саме:

- системне осмислення соціальної відповідальності не як зовнішньої PR-активності, а як інтегрованого елементу корпоративної культури, що формується через внутрішній розвиток працівників;
- орієнтація на покоління Z як носія нової етики взаємодії в цифровому середовищі: дослідження не лише цінностей цього покоління, а й механізмів їхньої трансформації в компетенції через інноваційні освітні підходи (*edtech*, гейміфікація, мікронавчання);
- запропонована модель професійної підготовки маркетологів, яка включає міждисциплінарний підхід із залученням філософії, етики, цифрових технологій і комунікацій.

Таким чином, новизна полягає у формуванні нової парадигми компетентності – такої, що враховує соціальні трансформації та ціннісні орієнтири нового покоління, що є критично важливим для стійкого розвитку як брендів, так і суспільства загалом.

У результаті можна говорити про нову модель професіонала у сфері маркетингу: це не лише стратег і аналітик, але й етичний лідер. Його

компетентність проявляється у здатності балансувати між комерційною метою та соціальними очікуваннями, між персональною вигодою та суспільним добром. І саме такий підхід дає шанс побудувати стійкі бренди в епоху невизначеності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Івашова А.П. Сучасний підхід до формування системи корпоративної відповідальності бізнесу. *Вісник Української академії банківської справи*. 2018. № 4. С. 120-126.
2. Попадюк О.В. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 36. С. 235-246.

ПОБУДОВА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Р.С. Опанасенко,

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

У сучасному менеджменті останніми роками набули широкого поширення три найпопулярніші системи мотивації, побудовані на базі справедливого оцінювання особистого внеску кожного з працівників підприємства, на основі вимірювання ефективності трудової діяльності працівника та структурного підрозділу (організації) [1]:

- система управління за цілями (MBO – Management by Objectives);
- система збалансованих показників (BCS – Balanced Scorecard) (ЗСП);
- система ключових показників ефективності діяльності (KPI – Key Performance Indicators).

Мотивація персоналу, що базується на збалансованій системі показників, має складатися з двох елементів: системи узгодження цілей та узгодженої з нею системи вартісної і невартісної мотивації [1].

На першому етапі побудови системи мотивації необхідно розробити концепцію системи узгодження цілей із зацікавленими співробітниками. На другому етапі на основі названої вище системи узгодження цілей розробляють систему оплати праці, прив'язану до результатів діяльності співробітника (структурного підрозділу). На третьому етапі розробляють процес узгодження цілей і оплати праці, а також необхідну для виконання процесу документацію.

Розроблення системи мотивації передбачає реалізацію наступних етапів:

- виявлення очікувань акціонерів (власників);
- розроблення актуальної стратегії розвитку підприємства: перспектив, ключових чинників успіху;
- розроблення ЗСП на рівні підприємства;
- визначення об'єктів управління та розроблення відповідних моделей бізнес-перебігу і їхніх KPI;
- розроблення системи цілей і системи показників на операційному рівні;

- включення збалансованої системи показників у систему оплати праці працівників підприємства.

Побудову ефективної системи мотивації можна поділити на два рівні [2].

На першому рівні здійснюється побудова системи ключових показників діяльності. Для розв'язання завдань першого етапу рекомендується побудова декларації цілей підприємства; визначення складу ключових показників діяльності як для працівників, так і для структурних підрозділів; визначення критеріїв та процедур оцінювання досягнення поставлених показників.

На другому рівні відбувається виокремлення і класифікація ключових позицій працівників для подальшого розроблення системи премій чи бонусів. На другому рівні взаємозв'язок KPI і BSC стає очевидним.

Система показників працівника має включати три рівні [3]:

- рівень загальної результативності, який сприяє спрощенню розрахунку виплат працівникові, демонструє загальну результативність працівника з погляду досягнення стратегічних цілей, а головне, взаємозв'язок результативності працівника з його заробітною платою;

- рівень результативності цілей, який допомагає працівнику фокусувати свою увагу на досягненні цілей. Цей рівень демонструє наочний взаємозв'язок досягнення цілей із загальною результативністю і заробітною платою;

- рівень результативності показників, який дає змогу планувати діяльність із досягнення цілей, наповнювати створену систему мотивації фактичними даними.

Підприємство, визначивши в такий спосіб подібну систему показників і прив'язавши їх відповідним чином до заробітної плати, отримує просту в обслуговуванні систему мотивації працівника на основі показників.

Таким чином, сучасні підходи до мотивації ґрунтуються на управлінні за цілями (MBO), системі збалансованих показників (BCS), ключових показниках ефективності діяльності (KPI) і дають змогу побудувати ефективну систему мотивації, що спонукає працівника до корисних для організації дій. Критерій корисності будь-якої дії – участь у досягненні цілей організації, а результативність кожної організаційної одиниці має оцінюватися не кількістю дій, а ступенем досягнення стратегічної або оперативної мети, на яку ці дії спрямовані. І ця результативність повинна мати вимірне матеріальне вираження у вигляді змінної частини заробітної плати.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf.

2. Левчук Н.М., Петровська С.І. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. № 112. URL: http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/112/387-394.pdf.

3. Системи KPI співробітників: як розробити, розрахувати та впровадити URL: <https://remonline.ua/blog/employee-KPI-systems-how-to-develop/>.

ПОСИЛЕННЯ НАДІЙНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

Я.О. Пацаловський

Національний університет харчових технологій

Сучасне бізнес-середовище характеризується нестабільністю та значними ризиками, а успіх компанії значною мірою залежить від кваліфікованого персоналу, чия продуктивність безпосередньо пов'язана з правильною мотивацією.

Ефективне використання, розвиток і утримання персоналу є одними із ключових завдань сучасних підприємств, адже саме людський капітал забезпечує конкурентоспроможність і досягнення стратегічних цілей організації.

У цьому контексті особливу роль відіграє система мотивації працівників, яка дозволяє не лише підвищити їхню продуктивність, а й сформувати лояльність до компанії, знизити ризик плинності кадрів та забезпечити стабільність колективу. Дієва система мотивації базується на гармонійному поєднанні матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії, страхування) та нематеріальних (визнання, заохочення, можливості для професійного розвитку, створення комфортного робочого середовища) методів стимулювання. Її розробка потребує комплексного підходу та врахування індивідуальних потреб, цінностей і очікувань працівників. Крім того, важливо враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, зокрема ринкових умов, економічної ситуації та специфіки діяльності підприємства.

Сучасні методи мотивації постійно розвиваються, зокрема з'являються інноваційні підходи, такі, як оплата праці на базі KPI, грейдування та комісійні виплати. Грейдування є найпопулярнішим інструментом оцінки персоналу, який дозволяє визначити рівень компенсації, порівнюючи відносну цінність різних посад. Формування ефективної мотиваційної системи є завданням HR-служб, керівників різних рівнів і структурних підрозділів, адже саме спільні зусилля дозволяють створити середовище, у якому працівники мають мотивацію досягати високих результатів і працювати на благо організації.

Отже, мотивація праці стимулює трудову діяльність персоналу, підвищує лояльність, енергію та продуктивність працівників. Для співробітників вона сприяє досягненню особистих цілей, а для підприємства – забезпечує досягнення поставлених завдань, утримання цінних кадрів і подолання труднощів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Єфіменко А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (2). С. 85-91. URL: <https://doi.org/10.15421/152428> (дата звернення: 26.03.2025).
2. Рибачук Н.В., Журко Т.О. Формування лояльності працівників підприємства як важливого чинника його функціонування. URL: <https://surl.li/poauat> (дата звернення: 26.03.2025).

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ ЗА ДОПОМОГОЮ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Т.В. Пуліна, д-р екон. наук,

В.А. Юдицький

Національний університет «Запорізька політехніка»

У сучасному світі глобалізації та цифрової трансформації ринку праці компанії стикаються з дедалі більшими викликами в пошуку та відборі кваліфікованих працівників. Стрімке впровадження цифрових технологій, зростаюча мобільність кадрів, підвищення вимог до професійних і особистісних якостей кандидатів, а також загострення конкуренції за висококваліфікованих спеціалістів спонукають роботодавців переглядати традиційні підходи до управління людськими ресурсами. Особливо актуальним стає удосконалення процесів пошуку та відбору персоналу, що є ключовими етапами формування ефективного кадрового потенціалу будь-якої організації.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз впливу інноваційних технологій на процеси пошуку та відбору працівників, виявлення їхніх переваг і ризиків, а також розробка практичних рекомендацій щодо модернізації рекрутингових стратегій в організаціях різного типу.

У класичній теорії рекрутингу розрізняють два основних підходи: внутрішній та зовнішній. Внутрішній рекрутинг передбачає пошук кандидатів серед існуючих співробітників, що дозволяє знизити витрати на набір персоналу та зберегти організаційну культуру. Зовнішній рекрутинг, в свою чергу, орієнтований на залучення нових співробітників із зовнішнього середовища, що дозволяє організації отримувати нові ідеї та досвід, необхідні для інноваційного розвитку. У сучасних умовах організації дедалі частіше поєднують ці підходи, застосовуючи стратегічне планування для оптимізації ресурсів. Класичні методи відбору включають використання інтерв'ю, тестів, перевірку рекомендацій та аналіз резюме. Вони мають свої переваги, зокрема забезпечують можливість особистісної взаємодії між кандидатом і роботодавцем, що сприяє кращому розумінню мотивацій та потенціалу претендента.

Проте традиційні методи відбору часто є суб'єктивними, часозатратними та можуть призводити до упереджень під час прийняття рішень. Саме тому впровадження інноваційних технологій у процеси рекрутингу стає необхідним кроком для оптимізації та удосконалення системи відбору персоналу, дозволяючи значно підвищити ефективність, зменшити вплив людських помилок і забезпечити більш об'єктивний підхід до вибору кандидатів [1].

Інноваційні технології значно змінюють підходи до рекрутингу, роблячи процеси пошуку та відбору персоналу більш ефективними, швидкими та об'єктивними. Однією з основних технологій, яка набирає популярності, є штучний інтелект (ШІ), що дозволяє автоматизувати багато етапів рекрутингу, зокрема сортування та аналіз резюме. Використання алгоритмів ШІ дозволяє значно зменшити час, витрачений на первинний відбір кандидатів, а також підвищити точність відбору відповідних кандидатів за рахунок аналізу великих

обсягів даних, що містять не лише професійну інформацію, а й соціальні профілі, активність у мережах та інші показники. Крім того, використання машинного навчання для аналізу взаємодії з кандидатами дозволяє створювати персоналізовані стратегії комунікації, що покращує досвід кандидатів та підвищує ефективність рекрутингу [2].

Значним кроком уперед стало впровадження відеоінтерв'ю та віртуальних співбесід у міжнародних компаніях. Ці інструменти дають змогу рекрутерам проводити співбесіди з кандидатами на відстані, зменшуючи витрати часу і ресурсу на організацію фізичних зустрічей. Відеоінтерв'ю також забезпечують можливість запису та подальшого аналізу співбесід для більш об'єктивного оцінювання кандидатів. Віртуальні співбесіди із застосуванням віртуальної реальності (VR) надають ще більшу гнучкість та можливості для тестування навичок у симульованих робочих середовищах. Більше того, використання автоматизованих інструментів на базі штучного інтелекту під час відеоінтерв'ю дає змогу аналізувати не лише зміст відповідей, але й міміку, інтонацію та інші невербальні сигнали, що робить оцінку кандидатів більш комплексною та глибокою.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження новітніх рішень у рекрутинг має й кілька значних недоліків, які потребують уваги. Перш за все, можливість втрати людського контакту може стати серйозним мінусом. Заміна особистих співбесід автоматизованими системами значно зменшує взаємодію між рекрутером і кандидатом, що може призвести до втрати важливих аспектів особистісних якостей претендента. Другим недоліком є ризики помилок у алгоритмах. Системи, що використовують машинне навчання, можуть навчатися на упереджених або неповних даних, що може призвести до неправильного відбору кандидатів. Ще одним важливим моментом є необхідність великих обсягів даних для ефективної роботи технологій. Інноваційні системи, зокрема штучний інтелект та аналіз великих даних, потребують значних обсягів інформації для досягнення високої точності в оцінці кандидатів, що може бути проблемою для компаній, які не мають достатньо даних для навчання алгоритмів або не здатні організувати збір таких даних.

Отже, загальний висновок полягає в тому, що інновації в управлінні людськими ресурсами необхідні в кількох ключових напрямках: технологічні інструменти для автоматизації та оптимізації HR-процесів, ефективна віртуальна комунікація, застосування персоналізованих планів розвитку та інноваційних методів залучення висококваліфікованих спеціалістів, впровадження новітніх стратегій для утримання співробітників в умовах зростаючої конкуренції.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грішнова О.А. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Знання, 2020. 416 с.
2. Черниш І.О. Використання штучного інтелекту в рекрутингу: можливості та виклики. *Менеджмент та інновації*. 2023. № 2 (18). С. 45-50.

ВЗАЄМОДІЯ БІЗНЕСУ, ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА У ВПРОВАДЖЕННІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ПРАКТИК

А.Я. Рудова

Національний університет харчових технологій

Сфера соціальної відповідальності на ринку праці охоплює питання взаємодії між стейкхолдерами, вирішення яких є критично важливим для забезпечення гармонійних відносин у суспільстві. Кожен учасник (працівники, підприємства, влада) має вносити свій вклад у розвиток соціальної відповідальності, оскільки узгодженість їх дій призведе до балансу, що сприятиме сталому розвитку та соціальному благополуччю (табл. 1).

Таблиця 1

Соціальна відповідальності суб'єктів ринку праці

Працівник	Підприємство	Держава	Суспільство
Цілі			
Гідні умови праці та професійний розвиток	Впровадження соціально відповідальних трудових практик	Регулювання та підтримка соціально відповідального бізнесу	Сталий розвиток суспільства через соціальні ініціативи бізнесу
Цільові орієнтири			
Гарантії зайнятості, безпечні умови праці, розвиток професійних компетенцій	Впровадження соціально відповідальних стандартів у трудові відносини, створення комфортного робочого середовища, зниження рівня плинності кадрів	Законодавча підтримка КСВ, контроль за дотриманням трудового законодавства, стимулювання соціального партнерства	Підвищення рівня життя населення, формування культури соціальної відповідальності, підтримка освітніх і соціальних ініціатив
Основні інтереси			
Достойна оплата праці, соціальні гарантії (медичне страхування, пенсійне забезпечення), навчання та підвищення кваліфікації	Формування лояльного та кваліфікованого персоналу, мінімізація трудових конфліктів, покращення корпоративного іміджу	Забезпечення соціального балансу, зменшення рівня безробіття, підтримка бізнесу в реалізації КСВ-проектів	Підвищення якості життя громадян, розвиток інфраструктури, створення соціальних ініціатив
Очікувані результати			
Висока мотивація, підвищення продуктивності праці, можливість кар'єрного зростання	Покращення корпоративної культури, зниження плинності кадрів, підвищення прибутковості та ефективності підприємства через ефективну та чітку взаємодію з персоналом	Соціальна стабільність, ефективне функціонування ринку праці, зниження рівня трудових спорів	Поліпшення соціально-економічного стану, підвищення рівня соціальної відповідальності компаній, створення нових робочих місць

Джерело: побудовано і доповнено автором на основі [1-3]

Працівники зацікавлені в тому, щоб мати стабільне робоче місце, що гарантуватиме їм не тільки стабільну зайнятість, а й гідний рівень доходу. Окрім цього вони прагнуть до прозорих умов праці, можливостей для професійного розвитку і соціального захисту. Разом з тим, вони несуть відповідальність за свою продуктивність та лояльність до компанії, що сприятиме ефективності її роботи.

Підприємства, з одного боку, зацікавлені в ефективності найманої праці як ключовому факторі виробництва товарів і послуг, що дозволяє їм генерувати прибуток. Вони повинні забезпечити належні умови для своїх працівників, враховуючи потребу в розвитку інфраструктури, впровадженні інновацій та дотриманні законодавчих норм. Однак вони також мають соціальну відповідальність перед своїми працівниками, місцевими громадами та навколишнім середовищем, що передбачає інвестування в екологічні та соціальні ініціативи.

Працівники зацікавлені в тому, щоб мати стабільне робоче місце, що гарантуватиме їм не тільки стабільну зайнятість, а й гідний рівень доходу.

Крім цього вони прагнуть до прозорих умов праці, можливостей для професійного розвитку та соціального захисту. Разом з тим, вони несуть відповідальність за свою продуктивність та лояльність до компанії, що сприятиме ефективності її роботи.

Підприємства, з одного боку, зацікавлені в ефективності найманої праці як ключовому факторі виробництва товарів і послуг, що дозволяє їм генерувати прибуток. Вони повинні забезпечити належні умови для своїх працівників, враховуючи потребу в розвитку інфраструктури, впровадженні інновацій та дотриманні законодавчих норм. Однак вони також мають соціальну відповідальність перед своїми працівниками, місцевими громадами та навколишнім середовищем, що передбачає інвестування в екологічні та соціальні ініціативи.

Держава, в свою чергу, зацікавлена у підтримці соціальної стабільності, оскільки це є основою розвитку національної економіки та забезпечення добробуту громадян. Вона виступає не лише як гарант законності, а й як координатор у створенні ефективних механізмів соціального захисту. Влада визначає політику щодо соціальних стандартів, контролює умови праці, забезпечує захист прав працівників і підприємців, а також сприяє розвитку соціально відповідальних практик серед бізнесу.

Якщо говорити про суспільство, то можна побачити його зацікавленість в тому, щоб бізнес був соціально відповідальним, оскільки це сприяє підвищенню рівня життя населення, створюються нові робочі місця, освітні проекти, розвивається інфраструктура. Окрім цього, суспільство відіграє важливу роль у формуванні суспільних запитів на етичне ведення бізнесу, що стимулює компанії впроваджувати більш відповідальні трудові практики.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Будько О.В., Брежнева-Єрмоленко О.В. Соціальна відповідальність: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Кам'янське: ДДТУ, 2022 р. 114 с.

2. Колот А.М., Грішнова О.А. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку. Монографія. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.

3. Рудова А.Я., Драган О.І. Удосконалення піраміди корпоративної соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Том 30. № 1. С. 68-80. URL: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2024-30-1-4>.

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З АКЦЕНТОМ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

І.І. Свидрук, д-р екон. наук,

Ю.І. Турянський, д-р екон. наук

Львівський торговельно-економічний університет

У тактиці управління західноукраїнської компанії ТОВ «Леоенерджі», яка функціонує на ринку будівництва відновлювальної електроенергетики, питання стимулювання персоналу потребує перегляду мотиваційного механізму. Пропонуємо відмовитися від практики пасивного використання заробітної плати як сталої винагороди і запровадити аналітичні критерії для оновлення мотиваційної політики. Розробка і реалізація тактичних планів зростання продуктивності персоналу має враховувати принцип синхронності економічних і соціальних чинників [1]. Мотивацію доцільно розглядати як вирішення стратегічного завдання, сконцентрованого на меті підвищенні ефективності виробничих процесів та поліпшенні добробуту працівників [2].

Тактика стимулювання зростання продуктивності має ґрунтуватися на перерозподілі функціональних обов'язків та заходів для зміцнення соціально-безпекових аспектів роботи у небезпечному середовищі енергетичного комплексу. Найважливішим елементом, який потребує термінового запровадження у менеджмент ТОВ «Леоенерджі», є механізм оцінювання показників продуктивності. Пропонуємо охоплювати оцінюванням фактори і резерви зростання, пов'язавши їх зі стратегією підприємства розширення присутності на ринку і захоплення нових сегментів енергетичного ринку.

Поряд з традиційним аналізом доцільно застосовувати форсайтінгове моделювання продуктивності [3] через необхідність врахування причинно-наслідкових зв'язків. Моделювання дозволить керівництву ТОВ «Леоенерджі» сформулювати математично обґрунтовану модель бажаної мотивації з високим рівнем релевантності та надійності.

Окрім грошової винагороди, доцільно продумати ідеї запровадження гнучкого графіку роботи там, де це можливо, запропонувати працівникам в якості бонусу оплачені медичні страховки або інші програми здоров'я, інші негрошові винагороди, які можуть підвищити задоволеність працівників роботою на цьому підприємстві та забезпечити їх організаційну прихильність.

Слід чітко визначити цілі фінансової компенсації для довгострокового успіху. Важливо наперед визначитися, як саме платити потрібним фахівцям, які забезпечують виконання стратегічних довгострокових цілей. Крім того, важливо знайти власні шляхи мотивації, узгоджені з цілями розвитку, а не лише перейняти досвід ринкової практики. Необхідно створити власну організаційну філософію винагороди, а не просто забезпечувати медіанну чи дещо вищу, ніж ринкову, заробітну плату. Отже, пропонуємо ввести управлінську категорію змінної оплати праці, яка буде забезпечувати як короткострокове, так і довгострокове стимулювання розвитку працівників. Доцільно використовувати ринкові дані для розробки конкурентоспроможних планів матеріальної компенсації якісної праці.

Наступним етапом комплексного плану розвитку із акцентом на управління персоналом може стати створення сприятливого організаційного середовища. Отже, слід заохочувати відкрите щире спілкування, визнавати й винагороджувати працівників за досягнення, забезпечувати баланс між роботою та особистим життям. Для прикладу успішності наведемо провідну американську компанію з відновлюваної енергетики NextEra Energy, відому позитивною організаційною атмосферою, яка була визнана однією з найетичніших компаній світу за версією Ethisphere.

Окреслення чітких умов для кар'єрного зростання. Така тактична ініціатива дозволить утримати у ТОВ «Леоенерджі» креативних інноваційних фахівців, надаючи їм відчуття можливостей для просування як способу досягнення професійних і особистих цілей. Також це забезпечить підприємству довгостроковий розвиток креативності не лише для створення банку вакансій, але й з прицілом на майбутні нові стратегії, що ми вважаємо цілком можливим і доцільним з рахуванням надзвичайно позитивної динаміки прибутковості в складних геополітичних та соціально-економічних умовах.

Важливо, щоби всі описані етапи динамічно доповнювали один одного, а тому рекомендуємо запровадити програми сприяння отриманню нових високотехнологічних знань, сприймаючи процеси навчання і підвищення кваліфікації як основу розвитку фахівців. Доцільно розглянути можливість партнерства з навчальними закладами, як українськими, так і закордонними лідерами навчання у цій галузі. Зворотнім, але також надзвичайно корисним кроком до організації навчання власних працівників може стати організація стажування для спеціально відібраних студентів, які отримають можливість набуття досвіду реального робочого середовища, а для ТОВ «Леоенерджі» стане способом оцінити потенційних працівників у реальному контексті.

Підсумовуючи, зазначимо, що у секторі відновлюваної енергетики дефіцит кваліфікації працівників є цілком пояснюваним через брак реального досвіду роботи у молодій галузі, а тому управління розвитком персоналу є надзвичайно важливим аспектом управлінської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. Вип. 176. С. 53-57.

2. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (1). С. 75-83.

3. Харазішвілі Ю.М., Ляшенко В.І. Моделювання впливу інноваційної та науково-технологічної діяльності на економічне зростання та рівень сталого розвитку. економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*: Матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22-23 листопада 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 126-130.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА І МОРАЛЬНА ПІДТРИМКА ПРАЦІВНИКІВ У ПЕРІОД ВІЙНИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

В.І. Стасишин

Львівський торговельно-економічний університет

Пошук підходів до розвитку працівників організації під час війни зумовлюється необхідністю утримання завойованих позицій на ринку навіть в критичних геополітичних і соціально-економічних умовах.

Спілкування з працівниками різних функціональних напрямів щодо їхнього сприйняття роботи і творчого розвитку в умовах війни дозволило виявити, яким чином криза останніх років відбилася на їхньому сприйнятті сучасності. Зокрема, працівники казали, що з огляду на сьогоднішній день сприймають проблеми Covid-19 як своєрідну підготовку, ніби психологічну «репетицію» війни, наголошуючи, що карантин зробив їх більш витривалими таким чином, що тепер спокійніше сприймаються навіть абсолютно неконтрольовані речі у середовищі.

Працівники управлінського складу стверджували, що через пандемію багато процесів на підприємстві було диджиталізовано і багато робіт виконувалися дистанційно, а тому їм було легше відновити роботу після першого шоку повномасштабного нападу росії, коли цілий тиждень взагалі ніхто не міг працювати. Також працівники казали, що бачать турботу керівників, а тому їм легше долати негативні настрої і тяжкий психологічний стан.

Вважаємо, що в умовах війни керівники мають більше уваги приділяти питанням безпеки і турботи не лише про персонал, а й про їхні сім'ї, адже люди важливіші за будь-який бізнес. Доцільно розробляти програми допомоги сім'ям, в яких член родини воює, або поранений на війні, або загинув. В останньому випадку підприємство могло б узяти на себе відповідальність за системну психологічну, а за можливості навіть матеріальну, підтримку такої родини, особливо якщо там залишилися малолітні діти чи немічні батьки. Така ініціатива могла б позитивно вплинути на загальний клімат у колективі, сприяла б більшій згуртованості та відданості працівників.

Але не менш важливо розробити систему швидкого прийняття управлінських рішень для точної і адекватної реакції на несподівані ситуації в організації господарської діяльності, які можуть бути викликані війною [2].

Зокрема, існують ризики несподіваної втрати частини робочої сили через мобілізацію працівників або виїзд до іншої географічної локації, що призводить до необхідності термінового прийняття креативного рішення про заміщення посади. Може статися, що в якійсь родині військовий приїде у відпустку. У такому випадку, навіть незважаючи на певні обмеження для виробничих процесів, було б корисно надати цьому працівнику можливість провести декілька днів у колі родини, не переживаючи за наслідки невиходу на роботу.

Тепер, коли минуло понад три роки війни, психологічно вона більше не сприймається як катастрофа, в якій неможливо вижити. Скоріше вона набирає ознак системної кризи з умовами невизначеності. Тому керівники підприємств мають сприймати вплив війни на господарські процеси саме як вплив потужної, сильної, але кризи, а не катастрофи. Психологічна різниця тут очевидна. Катастрофа передбачає безвихідь, коли немає більше сенсу боротися. Натомість криза завжди має сприйматися не як закінчення, а як точка відліку для оновлення, запровадження креативних ідей і пошуку інноваційних рішень.

У кризових ситуаціях невизначеного терміну і характеру основним фактором її подолання стає швидкість реакції [1]. Деколи краще ухвалити помилкове рішення, ніж ухилитися від відповідальності і не ухвалити жодного [3]. Отже, довгі дискусії щодо проблеми стають вже не настільки корисним інструментом у порівнянні із мозковими штурмами, які забезпечують високу швидкість рішень. Однак, щоб такі рішення були дійсно результативними, слід наперед розробити схеми їх прийняття, намітивши до реалізації потенційні плани подолання кризи для будь-якого можливого сценарію розвитку.

Рекомендуємо в період кризи, спричиненої війною, спілкуватися в колективі частіше та активніше. Доцільно проводити щоденні зустрічі в антикризових управлінських командах та інформували співробітників про поточний стан, можливості, плани і перспективи діяльності. Менеджерам важливо повернути співробітників до повноцінної роботи після нервових зривів, створювати певний образ «нормального» життя, усвідомлюючи, що працівники могли втратити родичів на війні або члени їх сім'ї воюють.

Кожен менеджер має організувати діяльність так, щоб підкреслено доводити до колективу наратив, що «все під контролем», що проблеми вирішуються, бізнес-процеси налагоджуються, розвиток триває, а стабільність обов'язково настане. Спілкування, яке спрямовує на оптимізм, надію та оновлення для майбутнього має стати чітко визначеною ключовою лідерською навичкою під час війни. Лідери повинні дати працівникам оптимістичніші повідомлення та вселяти надію на майбутнє, щоб вони могли пережити ці економічно та емоційно виснажливі часи. Це також матиме і зворотний ефект, тобто працівники також будуть більш уважно ставитися до можливих проблем підприємства, будуть більш толерантними до співробітників, колектив стане більш злагодженим, а отже, якість і результативність діяльності підвищаться.

Таким чином, переслідуючи суто соціально-психологічну мету моральної підтримки працівників, можна буде досягти економічної цілі зростання прибутковості.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Клибанівська Т.М. Креативність як фактор професійного та особистого зростання менеджера. *Менеджмент XXI сторіччя: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.* (м. Вінниця, 28-29 травня 2015 р. Вінниця: Едельвейс і К, 2015. С. 66-70.

2. П'янківська Л.В. Соціальна підтримка особистості в умовах війни: український та міжнародний досвід. *Психологія*. 2022. № 8 (2). С. 76-84.

3. Kostruba N., Kostruba A. Social support as a factor of mental health in wartime conditions: Communication and interaction. *Scientific Studios on Social and Political Psychology*. 2024. № 30 (1). С. 39-45. URL: <https://doi.org/10.61727/sssppj/1.2024.39>.

Науковий керівник – д-р екон. наук І.І. Свидрук

ВПЛИВ ПОПИТУ НА НАВИЧКИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ

Л.І. Тертична, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Технологічний прогрес і цифровізація суттєво змінюють роботу та спосіб життя, бізнес-моделі та операції. Хоча цифровізація принесла величезні переваги економіці та суспільству, стимулюючи підвищення ефективності і продуктивності праці та роблячи наше життя зручнішим, вона створює багато проблем, таких, як цифровий розрив і позитивні та негативні наслідки зайнятості. Оскільки тенденція до ширшого впровадження технологій і цифрової трансформації прискорюється, це посилює вже існуючу нерівність і навіть створює нову, оскільки деякі робочі місця автоматизовані, а певні навички стають менш затребуваними. Дослідження McKinsey Global Institute припускає, що до 2030 року у світі може бути втрачено до 300 млн робочих місць [1].

Хоча цифрова трансформація сприяє створенню робочих місць, можливості розподіляються нерівномірно, і тому ті, хто не має належного потенціалу, знань та навичок, ризикують ще більше відстати.

Попит на навички штучного інтелекту суттєво змінює ринок праці. З одного боку, автоматизація рутинних завдань, яку забезпечує штучний інтелект, може призводити до скорочення робочих місць у традиційних секторах. З іншого боку, зростає потреба у фахівцях, які володіють навичками роботи з AI, такими, як машинне навчання, аналітика даних, розробка алгоритмів та управління інтелектуальними системами, що сприятиме появі нових професій, які будуть вимагати специфічних знань та навичок [2].

Навички штучного інтелекту є актуальними в різних професіях, таких, як комп'ютерні науковці, директори з інформаційних технологій і фахівці з обробки даних, а також у ролях, традиційно пов'язаних з інформатикою та комп'ютерними науками, таких, як комп'ютерні програмісти, математики, розробники програмного забезпечення/інженери мереж та апаратного забезпечення, аналітики

інтелектуального аналізу даних та архітектори баз даних. Аналіз також вказує на те, що інженери-механіки, фахівці зі сховищ даних та менеджери продуктів – це професії, де штучний інтелект особливо актуальний.

Проте попит на навички штучного інтелекту поширився на ширший спектр професій та в різних секторах. Машинне навчання, мови сценаріїв або принципи розробки програмного забезпечення є одними із галузей знань, які найбільш тісно пов'язані з вимогами до навичок штучного інтелекту. Одночасно робота, яка вимагає навичок роботи зі штучним інтелектом, також вимагає когнітивних навичок високого рівня, таких, як творче вирішення проблем. Крім того, технології та автоматизація змінюють затребувані навички, роблячи важливішим для людей відточування своїх гнучких навичок, які дозволяють їм постійно вчитися та адаптуватися протягом усього трудового життя. Соціальні мережі та інші цифрові інструменти також полегшують людям налагодження зв'язків та просування себе потенційним роботодавцям. Ці чинники сприяють мінливішому ринку праці та відходу від традиційних кар'єрних шляхів.

Попит на певні навички може поширюватися між професіями (тобто ставати все більш актуальним для ширшого набору професій) або з часом зменшуватися, оскільки ця навичка стає менш важливою в професіях. Наприклад, впровадження технологій може призвести до того, що одна навичка (або технологічна галузь знань) буде прийнята/використана в різних частинах ринку праці, і, як відображення цього, її попит «пошириться» на широкий спектр професій з часом. І навпаки, інші навички можуть втрачати свою актуальність у деяких професіях, оскільки попит на конкретні знання зміщується в інші сфери.

У сфері HR-менеджменту, наприклад, збільшується використання штучного інтелекту в процесі найму, зокрема при пошуку кандидатів та перегляді резюме. Штучний інтелект також демонструє успіхи в усуненні упередженості в процесі найму та покращенні процесу прийняття рішень фахівцями з кадрів та менеджерами з найму. Штучний інтелект можна використовувати для аналізу даних та виявлення закономірностей, допомагаючи менеджерам та співробітникам приймати більш обґрунтовані рішення.

Отже, основними напрямками впливу штучного інтелекту на ринок праці та зайнятість є: зміна вимог до працівників; збільшення потреби в спеціалістах для роботи зі штучним інтелектом; зміни в зайнятості на рівні ринків праці; соціальні наслідки та необхідність підтримки працівників [3]. Це створює нові можливості для працівників, але також вимагає перекваліфікації та постійного навчання. Уряди та бізнес активно працюють над адаптацією освітніх програм, щоб підготувати конкурентоспроможних фахівців.

Таким чином, перед ринком праці стоять виклики, пов'язані із впливом штучного інтелекту. Для забезпечення стійкості та розвитку ринку праці необхідно адаптуватися до нових умов, набувати нових знань та навичок, а також розробляти стратегії для забезпечення зайнятості та соціального захисту працівників, які можуть бути позбавлені роботи у зв'язку з розвитком штучного інтелекту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Єсіна О.Г., Михайлов В.В. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4 (316-317). С. 100-109.
2. Россомаха І.Д., Кириленко О.М., Борисюк А.В. Вплив штучного інтелекту на ринок праці у світі та в Україні зокрема. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 2. С. 27-30. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.6>.
3. Фокс С. Вплив штучного інтелекту на ринок праці та зайнятість – виклики та перспективи. *Mediacom*. URL: <https://mediacom.com.ua/vpliv-shtuchnogo-intelektu-na-rinok-pratsi-ta-zajnyatist-vikliki-ta-perspektivi> (дата звернення: 10.04.2025).

ОЦІНЮВАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ЛОГІСТИЧНОГО НАПРЯМКУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЇХНЬОЮ КАР'ЄРОЮ

О.В. Тур, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Оцінювання працівників є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, оскільки у результаті оцінювання лінійне керівництво і служба персоналу отримують дані, які потім використовують для обґрунтування управлінських і кадрових рішень. Комплексні оцінки працівників, у тому числі менеджерів логістичного напрямку, включають показники, що характеризують: працівника (рівень кваліфікації та розвитку професійних і корпоративних компетенцій, індивідуально-особистісних характеристик); трудову діяльність (результати праці, досягнення поставлених цілей); поведінку (додержання корпоративних норм, правил поведінки, трудового розпорядку).

Основні цілі комплексної оцінки менеджерів логістичного напрямку такі: встановити відповідність кваліфікації, навичок та досвіду працівника вимогам займаної посади, що дозволяє зрозуміти ефективність працівника у виконанні встановлених обов'язків та доцільність інвестування у його розвиток; виявити працівників з потенціалом для кар'єрного зростання, щоб уникнути витрат на пошук зовнішніх кандидатів; визначити особисті якості співробітників, вміння працювати в команді або схильність до самостійної роботи, щоб правильно сформулювати команду та підібрати завдання; надати співробітникам зворотний зв'язок щодо їхньої роботи для розуміння ними своїх сильних сторін та зони для росту, що підвищить ефективність їх діяльності та мотивації.

Перевагами проведення оцінки менеджерів логістичного напрямку для компанії є: визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу компанії; можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву; створення програми розвитку персоналу; мотивація персоналу; побудова корпоративної культури; організаційний розвиток.

А для самих менеджерів така оцінка дає: визначення місця та ролі в компанії; розуміння поставлених завдань, критеріїв успішності їх виконання;

визначення залежності заробітної плати та премії від результатів роботи; можливість зворотного зв'язку від керівництва; гарантія того, що досягнення не залишаться без уваги; можливість кар'єрного та професійного зростання.

Усе це створює для працівників комфортні та зрозумілі умови роботи, а компанія може працювати більш злагоджено та ефективно. Тому оцінювання персоналу має бути автоматизоване через HRM-систему, наприклад, HURMA, яка допомагає створювати опитування через вибір готових шаблонів або через формування запитань під визначену компанію та специфіку її роботи. Після цього дана система автоматично запустить опитування, надішле працівникам запрошення та нагадування, а відповідальні за оцінювання отримають результати та використають їх для покращення роботи команди.

Розгляньмо основні методи оцінювання менеджерів логістичного напрямку [1; 2].

1. Атестація – включає тести, завдання, співбесіди та аналіз виконання робочих завдань. За її результатами визначаються: відповідність працівника посаді, потреба в його додатковому навчанні, готовність до підвищення.

2. Опитувальники – спеціальні анкети з питаннями, на які працівник відповідає про особисті якості, мотивацію, задоволеність роботою. Результати опитування визначають психологічні характеристики та мотивацію працівника.

3. Інтерв'ю – зустрічі з працівниками, які проводить керівник або HR-спеціаліст для обговорення досвіду роботи, поточних успіхів і труднощів, планів розвитку, що дозволяє оцінити співробітника і спланувати його кар'єрний шлях.

4. Оцінка «360 градусів» – анонімне анкетування серед керівників, колег і підлеглих співробітника, якого оцінюють через його аспекти роботи: професіоналізм, комунікацію, командну роботу тощо. Отримані результати дають комплексне розуміння сильних та слабких сторін співробітника.

5. КРІ (ключові показники ефективності) – кожен працівник отримує конкретні вимірювані завдання, результати яких фіксуються та аналізуються, а оцінка залежить від досягнення встановлених КРІ.

6. Management by Objectives (MBO) – працівники разом із керівництвом ставлять цілі на визначений період часу, після закінчення цього періоду аналізується виконання цих цілей і оцінюється ступінь їх досягнення, що дозволяє побачити ефективність працівника у виконанні визначених задач.

7. Рейтингові поведінкові установки – оцінюється поведінка працівників у конкретних робочих ситуаціях. HR-спеціаліст або керівник заповнює форму, де вказує ефективність працівника та поведінкові навички в різних ситуаціях. За допомогою даних методів, з урахуванням специфіки конкретної компанії, забезпечується точна та справедлива оцінка менеджерів логістичного напрямку.

Якщо за результатами оцінювання менеджера логістичного напрямку спостерігається поліпшення результатів праці, це свідчить, що працівник прагне до професійного зростання та самоствердження і має високий рівень мотивації. Такі працівники зараховуються до кадрового резерву, долучаються до виконання стратегічних завдань, призначаються керівниками проєктних груп, їм надається більше повноважень щодо ухвалення рішень, вони підвищуються у посаді.

Важливою є і матеріальна винагорода – підвищення заробітної плати, встановлення надбавок за професійну майстерність і високі досягнення у роботі, виплата премій і бонусів, надання додаткових соціальних благ тощо.

Якщо за підсумками оцінювання відбулося погіршення результатів праці, працівником порушувалися корпоративні правила поведінки тощо, то це може вказувати на його емоційне вигорання, зниження мотивації, рівня зацікавленості в розвитку та професійному зростанні на підприємстві. Потрібно з'ясувати причини демотивації працівника та ухвалити відповідні рішення (перевести на іншу посаду, розширити коло його обов'язків і завдань, залучити до роботи в проектних групах, зарахувати до кадрового резерву з перспективою підвищення у посаді через певний період часу). У разі, якщо зміни не принесуть результату, потрібно запропонувати працівникові зміну постійного місця роботи.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
2. Сиволап Л.А., Галіцина А.О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 28.03.2025).

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ДОБРОБУТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

І.В. Тюха, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Військова агресія росії за підтримки республіки білорусь проти України спричинила значні нові виклики, ризики та проблеми для розвитку економіки держави загалом і харчової промисловості зокрема. З початком повномасштабного вторгнення значна частина вітчизняних підприємств харчової промисловості були вимушені призупинити свою діяльність, здійснити релокацію своїх потужностей, налагоджувати логістичні ланцюги, функціонувати в режимі енергодефіциту та формувати нові ринкові комунікації.

Війна має значний вплив на фізичний стан персоналу підприємств харчової промисловості через збільшення обсягів роботи, зменшення кількості працівників унаслідок мобілізації та еміграції, нестачі сну та порушення режиму дня. Хронічне недосипання веде до зниження фізичної витривалості та працездатності персоналу, підвищення ризику захворювань, погіршення доступу до медичної допомоги. Відсутність своєчасного лікування та профілактики захворювань призводить до погіршення фізичного стану персоналу; постійна робота у стресових умовах послаблює імунітет працівників; стрес і фізичні навантаження загострюють хронічні захворювання, такі, як серцево-судинні, шлунково-кишкові чи опорно-рухові [2-4].

Вплив війни на психологічний стан персоналу проявляється через хронічний стрес, викликаний постійною загрозою життю, постійне почуття тривоги та страху, емоційне вигорання. Працівники часто втрачають мотивацію, що ускладнює виконання навіть базових завдань; депресивні стани проявляються у вигляді апатії, зниження енергії, порушення сну та харчової поведінки; проблеми комунікації в колективі пов'язані з психологічною напруженістю через різні політичні погляди або стресові ситуації; характерні втрата впевненості у майбутньому, складна адаптація до нових умов у разі переміщення підприємств до інших регіонів або зміни умов праці, вплив на родинне життя працівників у разі вимушеної потреби залишитися на місці роботи, зростання випадків психосоматичних розладів, таких, як гастрит, виразка, підвищений тиск або серцеві захворювання [2-4].

Війна суттєво вплинула на фінансовий стан персоналу підприємств харчової промисловості через: зменшення доходів працівників внаслідок запровадження у деяких регіонах скороченого режиму через бойові дії або проблеми з логістикою; зменшення премій і надбавок через економічну нестабільність; втрату роботи; зростання витрат внаслідок інфляційних процесів і додаткових витрат на безпеку; втрату (пошкодження) житла та майна; обмежений доступ до фінансових ресурсів; вимушену міграцію та евакуацію тощо [2-4].

Війна значно вплинула на соціальний стан персоналу підприємств харчової промисловості через: розрив соціальних зав'язків; вимушену міграцію до інших регіонів чи країн і труднощі з адаптацією до нового соціального середовища; соціальну напруженість у колективах; погіршення звичного соціального середовища на робочому місці: робота в укриттях, зміна графіка чи розташування підприємства; мінімізацію або відсутність соціальних заходів згуртування колективу; відсутність можливостей для професійного зростання молодих фахівців через утруднений доступ до освіти та стажування тощо [2-4].

Але слід виділити і позитивні аспекти впливу війни на соціальну складову: посилення солідарності працівників усередині колективу; зростання ролі держави та підприємств у підтримці соціального стану через соціальні ініціативи, такі, як надання субсидій чи грантів, гуманітарна підтримка, надання тимчасового житла чи консультацій із психологами; підвищення рівня соціальної відповідальності через усвідомлення своєї ролі у підтримці економіки, забезпеченні населення харчовими продуктами та участь у вирішенні національних проблем.

У таких умовах особливо важливо, щоб підприємства впроваджували ефективні стратегії управління благополуччям персоналу, які б забезпечували стабільну роботу команди. Зрозуміло, що безпека працівників є найбільш пріоритетним напрямом, задля якого керівництву необхідно облаштовувати укриття, інформувати про дії в надзвичайних ситуаціях, розробляти графіки роботи, що враховують комендантські години. Особливу увагу слід приділити забезпеченню психологічної підтримки працівників шляхом проведення тренінгів із подолання стресу, залученню професійних психологів для консультування, організації груп взаємної підтримки серед працівників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вартанова О.В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1909>.
2. Кавун О.О. Реалії управління підприємствами України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5112>.
3. Савенко О.А., Шершенюк О.М., Бебешко М.А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3042>.
4. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022 № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
5. Ruggeri K., Garcia-Garzon E., Maguire A. et al. Wellbeing is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*. 2020. № 18 (1). P. 192-198.

ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГРУПОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

К.В. Челова

Львівський торговельно-економічний університет

Управління виробничими підприємствами агропромислового комплексу є складною, універсальною та відповідальною діяльністю, яка вимагає посилення вимог до рівня компетенцій, психологічних характеристик, етичних засад та відповідальності менеджерів. Стратегічна спрямованість таких підприємств на забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах війни ще більше актуалізує дослідження психологічних інструментів управління підприємствами.

Сучасні наукові положення щодо психологічних аспектів менеджменту ґрунтуються на школі людських стосунків. Її основоположники А. Маслоу та Д. Мак-Грегор зосереджувалися на вивченні потреб індивідумів та розробили ієрархію потреб працівників і теорії мотивації. МакГрегор запропонував теорію X і Y, яка передбачала контроль над працівниками і пропонувала лише фінансові інструменти мотивації. Маслоу підкреслював, що матеріальний фактор не є основним інструментом стимулювання, важливою є атмосфера для виявлення здібностей працівників [4]. Сучасна система поглядів на управління, що сформувалася під впливом суспільних і соціально-економічних змін, спирається на тези про забезпечення потреби у задоволенні працею і виявленні потенційних можливостей працівників [2]. Істотного значення набули такі характеристики менеджменту, як гнучкість, динамічність та адаптивність [1].

Ми проаналізували психологічні аспекти менеджменту у ТОВ «Явір-Інвест», одному з найбільших переробників бобів сої у Західному регіоні України, який входить до групи компаній Kormil. Основними продуктами переробки компанії є унікальний, запатентований високопротеїновий продукт «Herbal Soya» та олія соєва, які використовуються у тваринництві як кормові добавки і комбікорми та є необхідним, базовим компонентом харчового раціону свійських тварин [3].

Менеджмент у ТОВ «Явір-Інвест» охоплює процеси планування, організування, мотивації, контролю та координації групової діяльності функціональних підрозділів. Істотне значення має спроможність групи виявити можливі альтернативи, вибрати найкращу, дійти згоди щодо способу її реалізації тощо. Для цього створюються відповідні умови для обговорення ситуації, аргументування позицій, обміну думками між членами групи.

Вважаємо, що розмір робочих груп у ТОВ «Явір-Інвест» є оптимальним для управління і міжособистісного спілкування в процесі діяльності, оскільки кожна з них налічує 5-9 осіб. Такий колектив є найменш конфліктним і найбільш оперативним. Від груп, до яких належить менше п'яти осіб (група бухгалтерії складається з трьох осіб – головного бухгалтера, бухгалтера та економіста), не вимагається високого творчого потенціалу, що зумовлено специфікою роботи та відмовою від прийняття ризикованих рішень, оскільки відповідальність є досить персоніфікованою. Щодо складу груп у виробничих підрозділах ТОВ «Явір-Інвест» зазначимо, що колектив складається з людей з різними позиціями, ідеями тощо. Так, в одну зміну в лабораторії одночасно працює робоча група із завідувача, хіміка-аналітика та операторів. Така група працює ефективніше, висуває і подає на розгляд головного технолога більше пропозицій щодо покращення роботи виробничої ділянки, тому він має можливість приймати більш обґрунтовані рішення.

Високий рівень згуртованості групи підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо їхні цілі узгоджені. З огляду на те, що у трудовому колективі ТОВ «Явір-Інвест» не спостерігалось значних проблем у спілкуванні, непорозуміннь, напруженості, недовіри, ми вважаємо, що рівень згуртованості можна характеризувати як високий. Статус членів групи визначається їх місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. При дослідженні ми спостерігали, що новоприйняті працівники найчастіше мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Так, наприклад, прийнятий на посаду менеджера з адміністративної роботи студент заочної форми навчання запропонував запровадити маркетингові підходи до оформлення офіційної web-сторінки підприємства.

З роллю у робочій групі пов'язані певні права, обов'язки та очікування. Цільові ролі розподіляють у ТОВ «Явір-Інвест» таким чином, щоб була можливість якісно виконувати групові завдання. Згідно наших спостережень, у межах зміни в колективі розподілені такі ролі, як «голова», «генератор ідей», «скептик-аналітик», «контролер». Соціальна взаємодія і досягнення цілей групи ТОВ «Явір-Інвест» залежить від поведінки кожного працівника. При доборі

працівників керівник відповідного підрозділу в процесі співбесіди знайомиться з індивідуальними психологічними особливостями кожного претендента і відсіює тих, хто не здатний працювати у команді.

Отже, ефективність групової діяльності залежить від багатьох психологічних чинників, найважливішими з яких є склад групи, групові норми, згуртованість або конфліктність усередині групи, статус членів групи, групові ролі. Якість менеджменту під кутом зору психології залежить від мотивів діяльності працівників, які визначають їх цілеспрямовані дії, зокрема потреби, інтереси, переконання, прагнення, ідеали та установки.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кравченко М., Лентовська М. Принципи забезпечення фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф (м. Київ, 08 грудня 2022 року). К.: КПІ, 2022. С. 65-66.

2. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 5-21. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.5>.

3. Офіційний сайт ТОВ «Явір-Інвест». URL: <https://yavir-invest.com/>.

4. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: підручник. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2017. 320 с.

Науковий керівник – канд. екон. наук І.З. Саврас

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

О.С. Шешлюк

Національний університет харчових технологій

Повномасштабне вторгнення росії в Україну з лютого 2022 року мало значний руйнівний вплив, скоротивши промислове виробництво приблизно на третину, підвищивши рівень безробіття та інфляції, яка спричинила падіння зарплат. З початком повномасштабної війни Україна ввела воєнний стан. Війна, що триває, негативно вплинула на ринок праці України.

Повномасштабна війна показала стійкість провідних підприємств харчової промисловості України, які фактично сформували виробничу еліту з виробництва харчових продуктів в Україні. Адже завдяки провідним вітчизняним підприємствам харчової промисловості була забезпечена значна частина експорту продукції, зокрема: соняшникової олії, борошна, круп, цукру, кондитерських виробів (шоколаду), курячого м'яса, морозива тощо.

У той же час харчова промисловість України в умовах повномасштабної війни відчуває суттєву нестачу професійних фахівців [1], також негативно впливає зростання цін на основну сировину та витратні матеріали.

За результатами опитування роботодавців, нині у харчовій промисловості склалася наступна структура трудових ресурсів (рис. 1).

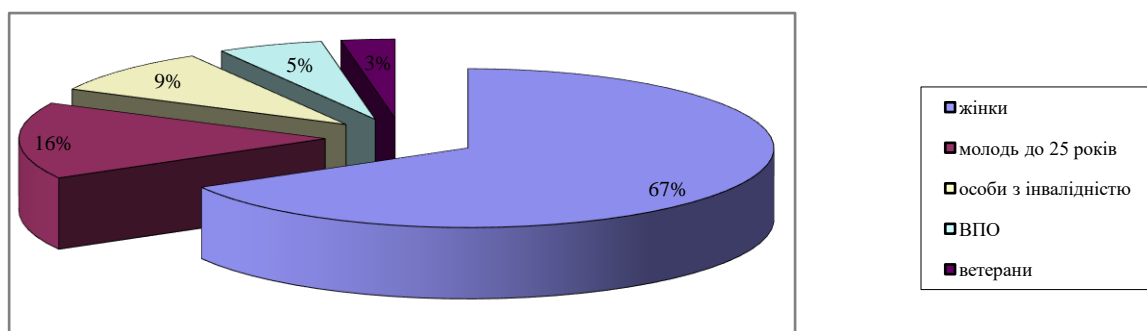


Рис. 1. Структура трудових ресурсів у харчовій промисловості України [2]

Основною складовою трудових ресурсів в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну є жінки, частка яких у середньому складає до 66%, проте найбільше жінок у виробництві харчових продуктів задіяно в Сумській області (77,8%), найменше – у Хмельницькій та Миколаївських областях – до 25%, у той же час у Хмельницькій області на харчовому виробництві працює значна кількість осіб з інвалідністю (до 15%) та молоді до 25 років (до 25%).

У 2023 році було найнято на харчові підприємства України 13,1% працівників, серед яких 50,4% складали жінки, 5,6% – ВПО та 0,8% – ветерани. Основними категоріями найнятих працівників були робітники для обслуговування устаткування (61,8%) та з найпростішими професіями (17,8%), фахівців було прийнято 4,7%, керівників – 0,41% [2].

При відборі працівників на харчові підприємства головними необхідними компетенціями були уважність, відповідальність, здатність до навчання та стресостійкість. Зокрема, при відборі кваліфікованого персоналу особлива увага зверталася на уважність, відповідальність, стресостійкість та вміння працювати з обладнанням. При відборі керівників та фахівців роботодавці надавали перевагу кандидатам з наступними компетенціями: відповідальність, вміння працювати в команді, управлінські навички, володіння комп'ютером, уважність, знання виробничого обладнання, стресостійкість. При відборі робітників з обслуговування обладнання особлива увага приділялася здатності до навчання, відповідальності, уважності та стресостійкості.

При цьому системи управління навчанням застосовують лише 3,39% харчових підприємств, які є лідерами виробництва харчової продукції (Kernel, МХП, Coca-Cola, Carlsberg, Оболонь та інші).

У той же час при відборі кандидатів серед ветеранів перешкодою для працевлаштування є низькі продуктивність та матеріальна мотивація. При відборі кандидатів серед осіб з інвалідністю існують наступні перешкоди: нормативні та регуляторні обмеження, відсутність необхідної інфраструктури, непідготовлені робочі місця для даної категорії кандидатів та брак знань для виконання роботи.

Вважаємо, що для формування якісних трудових ресурсів харчової промисловості України перш за все необхідна державна підтримка щодо

працевлаштування ВПО та ветеранів, зокрема: організація навчання навичкам роботи на харчовому виробництві, яке можуть організувати регіональні центри зайнятості на провідних харчових підприємствах, а також фінансова державна підтримка додаткової матеріальної мотивації осіб зазначеної категорії.

Отже, у сучасних умовах повномасштабної війни харчова промисловість відчуває значну нестачу професійних кадрів, що пов'язано з міграцією населення у безпечні регіони та за кордон. Нині на харчових підприємствах України працюють переважно жінки та молодь до 25 років. При відборі персоналу на харчові підприємства перевага надається кандидатам, які мають високу стресостійкість, уважні, відповідальні та знайомі з виробничим обладнанням. Для залучення ВПО та ветеранів до роботи на харчовому виробництві необхідна організація додаткового навчання та державна субсидія для зазначеної категорії шукачів роботи.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Державний центр зайнятості. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://old.dcz.gov.ua/analytics/68> (дата звернення: 31.03.2025).
2. Вибірка опитування роботодавців за ВЕД: Виробництво олії та тваринних жирів. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyIiwidCI6IjAzOWU2MTFmLWVhODUtNDcyZS05ZTU5LTZlYzNDNhNWYwYzgzOCIsImMiOiJl9> (дата звернення: 31.03.2025).

МЕНТАЛІТЕТ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МОТИВАЦІЮ

М.В. Ширитович,

О.М. Кириченко, канд. екон. наук

Національний університет харчових технологій

Сучасне суспільство характеризується високим рівнем міжкультурної взаємодії, що обумовлює необхідність розуміння психологічних і соціокультурних чинників, які впливають на трудову поведінку працівників. Одним із ключових таких чинників є менталітет – сукупність культурних, етичних, соціальних та історичних установок, притаманних певній нації, спільноті або групі. Менталітет є складовою частиною національної свідомості, яка визначає особливості сприйняття, поведінки та мислення людей у певному соціокультурному контексті. Він формує систему цінностей, пріоритетів, емоційного сприйняття світу, що безпосередньо впливає на трудову мотивацію працівників [3].

У свою чергу, мотивація – це внутрішній або зовнішній стимул, що спонукає людину до дії, досягнення цілей, виконання завдань. Взаємодія менталітету і мотивації формує специфічні моделі трудової поведінки, які мають велике значення в управлінні персоналом. Сучасний підхід до управління персоналом ґрунтується на врахуванні культурних відмінностей, які формуються через типи менталітету [2]. Вони визначають, які саме стимули спонукають працівників до

ефективної роботи. Наприклад, в одних культурах домінує індивідуалізм, де основними мотиваційними факторами є досягнення особистого успіху, фінансове заохочення, а в інших – колективізм, де ключову роль відіграють командна робота, стабільність та лояльність до компанії.

Щоб детально розглянути вплив менталітету на трудову мотивацію, доцільно навести порівняльну таблицю, що відображає характерні риси та мотиваційні підходи в різних країнах (табл. 1).

Таблиця 1

Типи менталітету та їх вплив на трудову мотивацію

Країна / регіон	Тип менталітету	Основні мотиваційні фактори	Особливості мотиваційної моделі
Німеччина	Раціональний	Стабільність, ефективність, професіоналізм	Орієнтація на результат, чітке планування, KPI
Італія	Емоційний	Творчість, естетика, натхнення	Гнучкий графік, творчі проекти, емоційна залученість
США	Індивідуалістичний	Особистий успіх, конкуренція, кар'єрний ріст	Індивідуальні бонуси, система оцінювання, внутрішнє підприємництво
Японія	Колективістський	Гармонія, командна робота, довічна зайнятість	Групова відповідальність, корпоративна культура
Індія / Тибет	Духовно-ціннісний	Самореалізація, гармонія, духовне зростання	Простори для релаксації, духовний баланс, баланс work-life
Близький Схід	Патріархальний	Авторитет, статус, традиції, забезпечення родини	Ієрархічна система, соціальні пільги, повага до старших

Згідно з результатами дослідження Гофстеде, культурні виміри, такі, як індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, прямо впливають на моделі мотивації в різних регіонах світу [1]. Наприклад, у США, які мають високий рівень індивідуалізму, працівники прагнуть до самореалізації та фінансової незалежності. У той час як у Японії ключовим є відчуття приналежності до колективу та дотримання ієрархії.

Італія є прикладом емоційного типу менталітету, де мотивація працівників значною мірою пов'язана з емоційним задоволенням, креативністю, натхненням. Це створює попит на відкритість до нових ідей, свободу творчого підходу, неформальність в комунікації [2]. Раціональний німецький підхід, навпаки, підкреслює чіткість, порядок і стабільність, що стимулює працівників працювати за суворо структурованою системою мотивації [1].

У країнах Сходу, таких, як Японія чи Китай, превалює колективізм – тут цінується гармонія в команді, повага до старших і довгострокові трудові відносини. Відповідно, мотивація формується через забезпечення соціальної згуртованості, колективного визнання, мінімізації конфліктів [4].

У випадку Індії та Тибету, де домінує духовно-ціннісний тип менталітету, мотивація пов'язана із самореалізацією, внутрішньою гармонією, моральним задоволенням. Тут важливим є створення умов для розвитку духовного і особистісного потенціалу [2].

У країнах Близького Сходу з патріархальним типом менталітету мотивація тісно пов'язана з підтримкою традицій, авторитетом керівника та відповідальністю за сім'ю. Тому роботодавці стимулюють працівників через соціальні гарантії, медичне страхування, підтримку в сімейних питаннях [4].

Важливо враховувати, що в умовах глобалізації та мультикультурного середовища менталітет не є сталим і може зазнавати трансформації. Тому ефективний HR-менеджер має адаптувати мотиваційні механізми з урахуванням національно-культурних особливостей, що дозволить підвищити залученість та ефективність персоналу [3].

Отже, менталітет значною мірою визначає мотиваційну поведінку працівника. У різних культурах різняться уявлення про успіх, пріоритети в роботі та способи досягнення цілей. Урахування культурно-ментальних особливостей при побудові мотиваційної системи дозволяє не лише покращити ефективність праці, а й забезпечити соціальну згуртованість, лояльність до компанії та зниження плинності кадрів. Таким чином, адаптація підходів до мотивації з урахуванням менталітету працівників є необхідною умовою сучасного управління персоналом.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гофстеде Г. Вимірювання культур: міжнародне порівняння цінностей, поведінки, інститутів і організацій. К.: Основи, 2020.
2. Журавель О.Ю. Культурні аспекти управління персоналом у міжнародних компаніях. *Менеджмент і підприємництво*. 2022. № 3. С. 115-120.
3. Савицька О.В. Мотивація праці в умовах трансформації соціокультурного середовища. *Економіка та управління*. 2023. № 1 (69). С. 94-98.
4. Трегобчук В.В. Ментальність і економічна поведінка: монографія. К.: НаУКМА, 2021.

HYFLEX – AN APPROACH IN THE SYSTEM OF ECONOMIC TEACHING

**A. Ivashchenko,
R. Rudenko**

National University of Technologies and Design

Modern education, particularly in the field of economics, faces numerous obstacles, including the need to adapt to rapid changes in society, the labor market, and technology. The HyFlex (Hybrid-Flexible) model has become one of the most innovative responses to these obstacles. It allows students to choose the format of study (full-time, online-synchronous, or asynchronous), which makes the educational process flexible and accessible. In this context, HyFlex is of particular importance for the

training of future economists, as it contributes to the formation of their adaptability, independence, and ability to work in conditions of uncertainty. HyFlex combines elements of hybrid learning (a combination of online and offline formats) with the flexibility of students' choice of the method of participation in the educational process. This model was first proposed by Brian Beatty at San Francisco State University in 2007. The HyFlex (Hybrid-Flexible) model is an innovative approach to education that combines elements of hybrid learning with flexibility in choosing the format of participation of students. The main goal of HyFlex is to provide learners with the ability to choose how and when they want to attend classes, which makes this approach especially relevant in today's educational environment.

HyFlex in the educational market is characterized by learner choice, equivalence, information accessibility, and multiple use of materials. Learners have the opportunity to choose between three participation formats. The first format is a face-to-face form of learning, which involves physical presence in the classroom. This option allows learners to participate in live discussions and interact with teachers and other participants in the educational process directly during classes. The second format is online-synchronous, which allows you to participate in classes in real time via the Internet, which is especially useful for those who cannot be present in the classroom due to geographical restrictions. The third format is asynchronous, which involves working with educational materials at a time convenient for learners. This option is especially suitable for those who have limited time or need a more flexible study schedule. Regardless of the chosen format, the learning outcomes should be the same for all learners. This means that all participants receive an equivalent learning experience, regardless of whether they attend classes in person, online synchronously or work with materials asynchronously. This approach ensures a level playing field for all learners and ensures that each participant in the educational process receives the necessary knowledge and skills regardless of their choice of learning format. This is particularly important for ensuring the quality of education and supporting the principles of equity and accessibility. Reusable learning materials and activities include learning materials and activities that can be used in different learning formats, which allows for optimizing resources and reducing the cost of developing new materials. This approach allows teachers to use the same educational materials for different learning formats, such as face-to-face, online synchronously and asynchronous learning. This not only saves time and resources, but also contributes to the unification of the educational process and increasing its efficiency. Thanks to this, teachers can focus on developing high-quality educational materials that will be useful for all forms of learning. This approach also helps reduce the cost of developing educational programs and increase their accessibility to a larger number of learners. Providing access to technology and skills, another feature of HyFlex, necessary for successful learning, which is especially important in today's conditions. Thanks to this model, in-person and online learning are combined, which allows you to choose how to interact with course materials. This approach makes the educational process more accessible and adapted to individual needs.

The advantages of the HyFlex model today include flexibility, which makes it possible to adapt one's studies to personal schedules and circumstances, which

contributes to better assimilation of the material; development of self-study skills, where students are given the opportunity to manage their own learning process, which develops their self-organization and responsibility; interactivity – the use of technologies in HyFlex promotes active interaction between students and teachers, regardless of the format of participation; adaptation to the labor market, in turn, the model allows educational institutions to quickly respond to changes in the educational process and labor market requirements. The HyFlex model significantly affects the training of future economists, providing them with a number of advantages in the educational process. Economics is a dynamic field that requires specialists to be able to quickly adapt to new conditions. HyFlex allows students to study on an individual schedule, which is especially important for those who combine studies with work or other responsibilities. This contributes to the development of time management skills and independent decision-making, which are vital for a successful career in economics.

HyFlex actively uses modern technologies, such as video conferencing platforms, learning management systems, data analysis tools, etc. For future economists, this means not only comfortable learning, but also mastering digital tools that are necessary in professional activities. Such competencies allow you to effectively work with large data sets, conduct market analysis, and make informed decisions. The use of technologies in HyFlex promotes interactivity during classes. You can interact with teachers and fellow students regardless of the format of participation. This is important for developing teamwork and communication skills – key competencies for economists. Such skills allow you to successfully work in a team, negotiate, and present your ideas. HyFlex makes education more accessible. The online component allows you to avoid the costs of moving or living near the university, which makes education more inclusive and accessible to everyone. Thanks to HyFlex, you have the opportunity to independently choose the format of study and be responsible for the timely completion of tasks. This develops self-organization and responsibility – important traits for a successful career in the economic field. Independent learning promotes the development of critical thinking and the ability to make independent decisions, which are necessary for both personal growth and professional success.

HyFlex is a promising approach in the system of economic education, which allows educational institutions to adapt to changing conditions and ensure flexibility of the educational process. This model contributes to the development of key skills of future economists: adaptability, independence and digital literacy. Successful implementation of HyFlex will require efforts from educational institutions to overcome technical and organizational challenges. However, its advantages – accessibility, efficiency and compliance with modern requirements – make this model one of the most promising in the training of specialists in the economic field.

REFERENCES:

1. Kulaga I., Gorbova Yu., Zhiber T., Ilnytskyi D. Education in the context of digital transformation: content vs form. URL: <https://rating.zone/osvita-v-umovakhtsyfrovoi-transformatsii-zmist-vs-forma/> (date of access: 23.03.2025).
2. Kosharna N.V., Petryk L.V., Rudnik Y.V. Application of HyFlex technology in teaching foreign languages to students of pedagogical specialties in

the context of modern challenges. *Electronic scientific professional publication «Open educational e-environment of a modern university»*. 2023. № 15. P. 62-72. URL: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2023.155> (date of access: 23.03.2025).

3. Detyna M., Sanchez-Pizani R., Giampietro V. et al. Hybrid flexible (HyFlex) teaching and learning: climbing the mountain of implementation challenges for synchronous online and face-to-face seminars during a pandemic. *Learning Environ Research*. 2023. № 26. P. 145-159. URL: <https://doi.org/10.1007/s10984-022-09408-y> (date of access: 23.03.2025).

4. Norwood K. The Hyflex Model – an effective approach to teaching with numerous modalities. *Center for teaching excellence*. URL: https://sc.edu/about/offices_and_divisions/cte/about/news/2020/hyflex_model.php (date of access: 23.03.2025).

SMART ECONOMY AND THE NEARSHORING CONCEPT

L. Melnyk, PhD of Science in Economics,

O. Avdiyenko

National University of Technologies and Design

The modern world is characterized by the rapid development of technologies and the globalization of the economy. In these conditions, the concept of «smart economy» acquires special importance. Smart economy is an economic model based on the use of information and communication technologies (ICT) to increase the efficiency and competitiveness of the economy, ensure sustainable development and improve the quality of life. One of the key elements of the smart economy is the concept of Nearshoring. Nearshoring is the practice of outsourcing business processes or individual functions of a company to a neighboring country that is geographically close and has a similar time zone. This concept is an alternative to traditional offshoring, when companies transfer their functions to countries located at a considerable distance.

The advantages of Nearshoring in the context of the smart economy are primarily efficiency and optimization of resources, which Nearshoring allows enterprises to gain access to highly qualified specialists at a competitive price, which helps to optimize costs and increase the efficiency of business processes. Innovation and development of technologies in Nearshoring also contributes to the exchange of knowledge and technologies between countries, which stimulates innovative development and contributes to the creation of new products and services. When developing the regional economy, Nearshoring contributes to the creation of new jobs and the development of infrastructure in regions hosting outsourcing enterprises. Nearshoring, i.e. the movement of production and business in general to the main hub, contributes to the strengthening of economic ties between countries, which contributes to the development of international trade and investment. The smart economy based on Nearshoring contributes to the improvement of the quality of life by creating new opportunities for business development, obtaining quality services and access to modern technologies.

Ukraine has significant potential for the development of Nearshoring due to its geographical location, qualified specialists, development of IT infrastructure and relatively low prices for services. Particularly promising areas for Nearshoring in Ukraine are IT outsourcing, business process outsourcing and production. The development of Nearshoring in Ukraine will contribute, first of all, to attracting foreign investment, thus Ukraine will become more attractive to foreign investors looking for opportunities to locate their business processes in the region. Secondly, Nearshoring in Ukraine will contribute to the creation of new jobs, especially for young professionals. Thirdly, the development of the IT industry, thus Ukraine will be able to strengthen its positions in the international IT services market. Fourthly, Nearshoring in Ukraine will increase the competitiveness of the Ukrainian economy as a whole. Nearshoring is an important element of the smart economy, which contributes to increasing the efficiency and competitiveness of the economy, ensuring sustainable development and improving the quality of life. Ukraine has significant potential for the development of Nearshoring, which opens up new opportunities for economic growth and integration into the global economic system.

REFERENCES:

1. Zaverbnyi A.S., Dvulit Z.P., Vuek H.I. Peculiarities of the formation of logistics chains in wartime and post-war conditions. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (access date: 05.02.2025).
2. Logistics in wartime. How to preserve and support export supplies. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportnipostavky/> (access date: 05.02.2025).
3. Economy of Ukraine and the logistics sector during the war: problems of modernization and prospects. URL: <https://logist.fm/publications/ekonomika-ukrayini-ta-logistichniy-sektor-pid-chas-viyni-problemi-modernizaciyi-ta> (access date: 05.02.2025).
4. Baranovsky V. Transformation and adaptation of logistics to new circumstances in conditions of changing processes and crisis situations. URL: <https://logist.fm/publications/transformaciya-i-adaptaciya-logistiki-do-novih-obstavin-vumovah-zminnih-procesiv-i> (access date: 05.02.2025).

EMPIRICAL RESEARCH ON STRESS AMONG EMPLOYEES OF A GAS DISTRIBUTION COMPANY

O. Ovetska, PhD in Economics,
V. Lazarenko

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

April is recognized as National Stress Awareness Month, dedicated to exploring the effects of stress on the human body and developing effective strategies for managing it. Stress is a physical and emotional reaction that people experience as they encounter challenges in life (National Center for Complementary and Integrative Health, 2022)

[1]. Occasional stress is a normal coping mechanism, however, long-term stress (also called chronic stress) may contribute to or worsen a range of health problems.

The negative response from distress can be understood in three phases [2]:

- Alarm Reaction (the initial shock caused by a stressor);
- Resistance (efforts to cope with or adapt to a stressor);
- Exhaustion (feeling overwhelmed or burnt out due to prolonged stress).

Empirical research on stress among employees of a gas distribution company Mykolaiv Branch of «Gazmerezhi» was carried out in accordance with the normative characteristics of the indicator of the general level of professional stress of the model «Organizational Stressors Scale», P. Spector and S. Jex (adaptation by Maksymenko S.D., Kokun O.M., Topolov Y.V. [3]). Figure 1 shows the level of professional stress of employees of the studied company (for clarity, the information is presented by categories: average, low and below average).

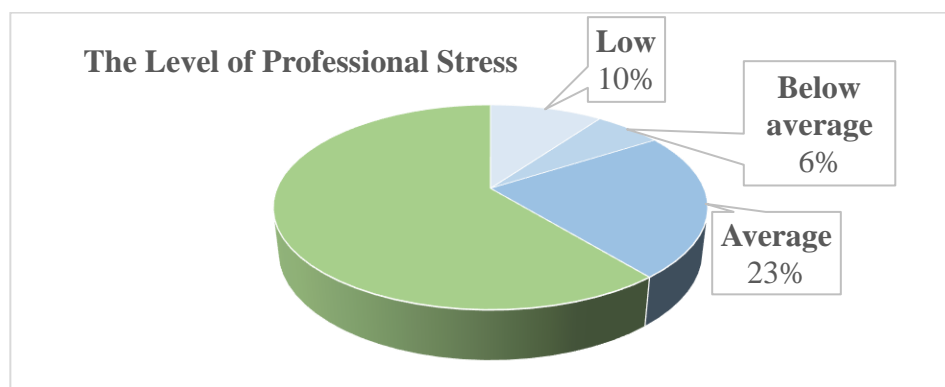


Fig. 1. Level of professional stress of employees of the enterprise according to the model «Organizational Stressors Scale», P. Spector and S. Jex

As the analysis showed, the level of professional stress among employees of the studied enterprise is at a fairly high level – 61%, as opposed to 39% (low and below average level – within the normal range and does not require significant measures from the company's management). Among the main causes of stress, respondents most often mentioned the following reasons: actions of the immediate superior, rules and procedures adopted in the organization, contradictory professional requirements, inadequate training, etc.

REFERENCES:

1. Stress. *National Center for Complementary and Integrative Health*: website. URL: <https://www.nccih.nih.gov/health/stress> (retrieved on June 24, 2024).
2. What is Stress? *The American Institute of Stress 2025*: website. URL: <https://www.stress.org/what-is-stress/> (retrieved on April 2, 2025).
3. Maksymenko S.D., Kokun O.M., Topolov Y.V. Adaptatsiya psykhhodiahnostychnykh metodiv. Shkala profesiynoho stresu ta shkala profesiynoho navantazhennya. *Praktychna psykholohiya ta sotsial'na robota*. 2012. № 5. P. 34-37.

WAYS TO MANAGE STRESS IN ENTERPRISES UNDER WAR CONDITIONS

M. Petryna, PhD in Economics,
D. Yeriomina

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

The conditions of war create an extremely challenging socio-psychological environment for enterprise employees. The impact of hostilities, air raid alerts, instability, losses, and displacement – all of this generates chronic stress. Prolonged exposure to stress leads to reduced productivity, deteriorated mental and physical health, and increased staff turnover.

Under wartime conditions, tools for reducing stress levels among staff become particularly relevant. One of the most effective approaches is the implementation of psychological support programs. For instance, in 2022-2024, many Ukrainian companies launched internal initiatives aimed at psycho-emotional stabilization: consultations with psychologists, group support sessions, and emotional management trainings.

Among the most common practices are regular mental breaks (5-10 minutes for breathing exercises or relaxation), flexible work schedules, and the creation of gadget-free rest zones. Another important tool is internal communication aimed at reducing anxiety – regular updates from management, transparent information about the company's situation, and the fostering of trust.

Equally important is having a clear action plan for emergencies, which helps to reduce uncertainty and anxiety among employees. Enterprises located in high-risk zones (such as frontline regions) actively implement evacuation instructions, provide personal protective equipment, and organize remote work formats.

Moreover, corporate culture that promotes mutual support, empathy, and informal communication contributes significantly to the psychological resilience of the team. According to a 2023 study by the Ukrainian Institute for the Future, companies with a high level of horizontal support showed lower levels of employee burnout.

Therefore, combating stress during wartime requires a systemic approach: from adapting working conditions to developing employees' soft skills. Enterprises that invest in the psychological well-being of their employees not only increase motivation and loyalty but also enhance the overall resilience of the business.

Research on the psychological climate in Ukrainian companies highlights another important trend – the growing role of HR departments during crises. They are no longer just administrative units, but strategic leaders in employee support. Their responsibilities now include establishing individual feedback mechanisms, conducting regular satisfaction surveys, and organizing anti-stress events – such as sports activities, informal meetings, time management or meditation workshops.

Leadership also plays a crucial role in overcoming stress. The experience of managers, their openness to dialogue, and their ability to acknowledge problems and work on solutions with the team build trust and reduce emotional tension. A leader in a crisis should be not only a manager but also a source of stability.

It is also worth noting that in some cases, enterprises cooperate with non-governmental or international organizations. For example, with the support of UNICEF or USAID, Ukrainian companies gained access to free psychological assistance for employees or organized joint educational initiatives.

Special attention should be paid to increasing employee awareness regarding mental health. Often, lack of awareness or stigma causes individuals to hide their stress or anxiety. Information campaigns, psychological literacy trainings, and training for managers on how to recognize signs of burnout have become components of corporate responsibility.

In general, during wartime, enterprises act not only as economic entities but also as social institutions responsible for preserving people's mental health. Creating a safe working environment, even under difficult circumstances, is a contribution to the resilience of society as a whole.

REFERENCES:

1. Rivne Regional State Administration. *Official website*. URL: <https://www.rv.gov.ua>.
2. Public Health Center of Ukraine. *Official website*. URL: <https://phc.org.ua/>.
3. How physical exercises help cope with stress during the war. *Kunsht*. URL: <https://kunsht.com.ua/>.
4. How to cope with stress during the war. *Ministry of Health of Ukraine*. URL: <https://moz.gov.ua/uk>.

MANAGING MULTINATIONAL TEAMS

O. Sheremetynska, PhD in Economics,
K. Zhukovska

National University of Food Technologies

Managing multinational teams is becoming increasingly significant in the globalized business environment. Ukrainian companies, particularly in the food and defense industries, are already integrating diverse workforces.

While there isn't a precise count of multinational teams globally, studies highlight their prevalence in modern organizations. For example, a survey revealed that 89% of corporate employees are part of at least one global team, and 62% work with colleagues from three or more cultures [1]. This underscores the widespread adoption of multinational teams as businesses expand and leverage global talent pools [2].

Multinational teams are especially prominent in industries and regions that rely on global collaboration and diverse expertise.

The most popular industries:

- Technology and IT;
- Manufacturing and Automotive;
- Finance and Banking;
- Healthcare and Pharmaceuticals;

- Media and Entertainment.

These regions highlight the importance of multinational teams in driving innovation, efficiency, and global connectivity:

- 1) North America;
- 2) Europe;
- 3) Asia-Pacific;
- 4) Middle East;
- 5) Africa.

The study involved qualitative interviews with HR directors and senior managers from multinational companies across different industries, including IT, finance, manufacturing, and renewable energy. Eight companies participated in the research, representing over 9 200 employees from various countries. The research aimed to analyze common challenges and successful management practices.

Key Challenges in Managing Multinational Teams:

- cultural Misunderstandings and Conflicts;
- language Barriers;
- lack of Experience in Managing Diverse Teams;
- time Zone Challenges;
- differing Legal and Organizational Standards;
- building Trust;
- economic Uncertainty and External Risks.

The study examines eight multinational companies operating in various sectors, highlighting differences in workforce composition, managerial approaches, and adaptation strategies. Key insights include:

- some companies lack formal adaptation programs and rely on individual hiring strategies;
- others implement onboarding programs and leadership training to improve cultural integration;
- company structures vary significantly, with some firms integrating local leadership while others retain a centralized management model.

The management of multinational teams has become a critical component of success for organizations operating in today's interconnected global marketplace. These teams bring together individuals from diverse cultural, linguistic, and professional backgrounds, enabling innovation, creativity, and broader perspectives. However, managing such teams also presents unique challenges. Below, we explore the complexities and best practices for effectively leading multinational teams.

Strategies for Successful Multinational Team Management:

- 1) Promote Cultural Awareness;
- 2) Develop Clear Communication Protocols;
- 3) Leverage Technology;
- 4) Adapt Leadership Style;
- 5) Build Trust and Inclusion;
- 6) Set Clear Goals and Expectations;
- 7) Foster Collaboration and Innovation.

Managing multinational teams is both a challenge and an opportunity. With the right strategies, leaders can overcome barriers and unlock the full potential of global collaboration. By fostering cultural understanding, leveraging technological tools, and adapting their management approach, organizations can create a cohesive and high-performing multinational team that drives success in a competitive global environment.

REFERENCES:

1. 6 Tips for Managing Global & International Teams. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-manage-global-teams>.
2. Global Teams That Work. URL: <https://hbr.org/2015/10/global-teams-that-work>.

PECULIARITIES OF ORGANIZATION OF LABOR REMUNERATION IN SMALL BUSINESS

**O. Tymchenko,
L. Sytenko**

National University of Food Technologies

Effective and adaptive remuneration is a key factor in attracting, retaining employees and increasing competitiveness, which affects motivation, productivity and profitability through reward systems.

The organization of remuneration in small business should create comfortable working conditions for the employee and at the same time be a remuneration system that increases revenue and the company.

In the context of the growing demand for productivity, it is important to introduce new approaches to remuneration that harmonize the interests of the parties and ensure the stability of the enterprise. Financial motivation and fairness of the remuneration system directly affect employee performance. To increase productivity, it is advisable to move to performance-based compensation as an objective assessment criterion. Businesses choose remuneration systems that meet their needs, taking into account the specifics of different categories of employees.

In order to increase the competitiveness of Ukrainian business in the face of economic instability, it is important to adapt the best foreign practices in the organization of remuneration. Improvements in this area should be based on the following principles.

1. The level of remuneration should motivate employees not only to perform standard duties, but also to actively participate in achieving the strategic goals of the enterprise.

2. Ensuring that the level of remuneration is in line with inflation is key to maintaining corporate spirit and employee involvement in business success.

3. Remuneration should take into account not only specific results, but also the proper performance of the entire range of professional functions, including regulated and unforeseen tasks.

4. Transparent and fair differentiation in remuneration between different professions and qualifications is an important incentive for professional development and performance improvement.

5. Avoiding delays in the payment of wages is critical to maintaining a positive image of the company and motivating employees to perform their duties in good faith.

6. An effective remuneration system should not be weakened by shortcomings in labor organization, human resources management and general business management.

A successful remuneration organization is designed to actively influence both the development of an employee's potential and personal potential and the achievement of the necessary results to improve business competitiveness.

Salary, being a remuneration for labor, plays a key role in motivating employees to increase business productivity. At the same time, for the employer, it is an expense item that needs to be optimized, while for the employee it is the main source of income and means of support.

The introduction of martial law and intensified hostilities have had a significant impact on the business environment: many entrepreneurs have suffered financial, material and even human losses. Despite the difficult situation, many companies continue to operate, although some of them have been forced to optimize their costs, including by reducing employee salaries.

With the introduction of martial law in Ukraine, certain changes in labor legislation came into effect. Although the basic acts – the Law of Ukraine «On Remuneration of Labor» [1] and the Labor Code of Ukraine [2] – remain in force and were adopted before the outbreak of a full-scale war, on March 15, 2022, a special Law of Ukraine «On the Organization of Labor Relations under Martial Law» [3] was adopted to take into account the new realities. According to it, wages are paid in accordance with the terms and conditions set forth in the employment contract. The employer is obliged to make every effort to ensure timely payment of salaries to employees. At the same time, if the company proves that the violation of the payment deadlines was the result of hostilities or other force majeure circumstances, it is released from liability for such violation. At the same time, the release from liability does not mean the cancellation of the obligation to the employee – the salary must still be paid. In cases where timely payment is not possible due to hostilities, it may be postponed until the company resumes operations.

REFERENCES:

1. The Law of Ukraine «On Remuneration of Labor» of 24.03.95, № 108/95-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

2. Labor Code of Ukraine № 322-VIII of 10.12.1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

3. Law of Ukraine «On the Organization of Labor Relations under Martial Law» of March 15, 2022, № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

Наукове видання

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Матеріали
XXI Міжнародної науково-практичної конференції

23-24 квітня 2025 р.

Тези доповідей

Відповідальні за випуск:
Т.В. Березянко, О.О. Кутас